

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование по разработке модели  
профессионального развития педагога в условиях сетевого  
взаимодействия**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Попенко Татьяна Александровна  
обучающийся УК-1601 группы  
2 курса очно-заочного отделения

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Воробьева Ирина Владимировна  
кандидат философ. наук, доцент  
кафедры ФИА

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты управленческого консультирования по разработке модели профессионального развития педагога ДООУ в условиях сетевого взаимодействия	13
1.1. Профессиональное развитие педагога ДООУ: сущность и понятие в условиях сетевого взаимодействия.....	13
1.2. Механизмы и инструменты профессионального развития педагога ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.....	27
1.3. Теоретические подходы к разработке модели профессионального развития педагога и методические рекомендации по управленческому консультированию в сфере профессионального развития педагогов ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.....	40
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ПЕДАГОГОВ МБДОУ ДЕТСКИЙ САД «ДЕТСТВО».....	52
2.1 Характеристика экспериментальной площадки.....	52
2.2. Модель профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия и особенности ее функционирования.....	62
2.3. Технологии управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
.....	97
Список ИСТОЧНИКОВ И литературы.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** исследования проблем управленческого консультирования по профессиональному развитию педагогов дошкольных образовательных организаций в условиях их сетевого взаимодействия сегодня определяется следующим.

В настоящее время в условиях разнонаправленных процессов модернизации российского общества изменения неизбежно касаются системы образования страны. При этом подчас изменения в образовательной сфере более существенны, нежели в других сферах, поскольку касаются самих основ, сущности процессов. Происходит переоценка системы отношений и ценностей, изменение приоритетов, все большее внимание уделяется повышению качества образования, разработке и внедрению новых образовательных стандартов, что неизбежно усиливает внимание государства и общества к работе составляющих единой системы образования страны, а также к специалистам, функционирующим в ней. Не является исключением и уровень дошкольного образования.

Современные процессы модернизации дошкольного образования выдвигают на первый план не формальную принадлежность воспитателя к профессии, а занимаемую им личностную позицию, обеспечивающую отношение к педагогическому труду. Именно такая позиция ориентирует педагога на понимание современных реалий, мотивов и способов взаимодействия с ребенком. Только зрелость личностной, профессиональной позиции педагога обеспечивает замену традиционных ценностей обучения на ценности развития личности воспитанника и, следовательно, повышение качества его образования.

Сегодня необходимы новые формы и новые виды содержания профессионального развития педагога. Они связаны с постижением человека как сложнейшего феномена, с поиском индивидуальных способов

существования педагога в профессии, с накоплением его опыта само интеграции. С точки зрения деятельностного подхода, чем большего педагог достигает в профессиональном становлении, тем больше развивается как личность. В сфере образования именно личность педагога выступает в качестве мощного рабочего инструмента. И чем совершеннее этот инструмент, тем успешнее будет профессиональный (педагогический) результат. Таким образом, именно в педагогической профессии личностный рост является неперенным условием достижения профессионализма.

Становление профессионализма педагога связано с его развитием как профессионала. Такое развитие всегда связано как с развитием собственно индивидуального профессионализма отдельного специалиста в процессе его профессионализации, так и с развитием профессионализма в профессиональном сообществе и профессии в целом.

Необходимость решения стоящих в дошкольной педагогике современных профессиональных задач обуславливает потребность в педагогах нового типа, умеющих творчески мыслить, способных самостоятельно принимать решения и осознающих свою личную и коллективную ответственность за результаты деятельности. Достичь этого не возможно, если педагог, получив основное профильное образование, остановится в своем развитии. В свете концепции непрерывного профессионального образования современным педагогам требуется постоянная и регулярная профессиональная подготовка и переподготовка. Только с их помощью возможно неуклонное профессиональное развитие личности педагога.

К сожалению, в действующей системе дошкольного образования существует целый ряд проблем, мешающих подчас непрерывному профессиональному развитию педагогов ДОО: недостаточная возможность педагогов системы дошкольного образования распространять свой профессиональный опыт путем публичных выступлений; частое несоответствие содержания курсов повышения квалификации

профессиональным запросам и потребностям педагогов. Во многом устарела сама организация курсов повышения квалификации педагогов, в рамках которых не всегда ставятся задачи по формированию целостной позиции педагога, приоритетным остается подход, при котором в большинстве своем транслируемые на курсах знания носят скорее просветительский, чем практико-ориентированный характер, что усложняет возможность практического применения этих знаний.

Также одной из проблем системы действующей профессионального развития и повышения квалификации педагогов ДООУ является то, что недостаточно используются возможности теории и практики в определении содержания и принципов формирования профессиональной позиции педагога. Сегодня профессионально-творческое саморазвитие педагога следует рассматривать через включенность в профессиональную деятельность, требующую активного использования интеллектуальных, духовных и физических сил, интенсивного участия личности во всей ее целостности в профессиональной деятельности. Соответственно образовательная среда детского сада, работа всего педагогического коллектива в режиме развития должна естественным образом обеспечивать перевод полученных педагогом знаний в область практических действий, интеграцию личностного и профессионального компонента каждого педагога. Это будет способствовать формированию целостности профессиональной позиции как системообразующего фактора процесса повышения квалификации.

Такой подход к пониманию вопроса заставляет переосмысливать и по-новому выстраивать систему управления в ДООУ, привлекая педагогов к разработке, применению и реализации управленческих решений. В этих условиях сегодня крайне необходимы новые механизмы внедрения инновационной модели профессионального развития педагога.

Под моделью мы понимаем систему взаимосвязанных компонентов, включающих в себя, развитие профессиональных педагогических знаний и

педагогической позиции, управление профессиональным развитием педагогов, а также активное переустройство ранее сложившего опыта работы в сторону изменения основного содержания деятельности и применяемых подходов. Одной из таких инновационных моделей сегодня является модель сетевого взаимодействия.

Сетевое взаимодействие в системе образования рассматривается как достаточно широкий феномен, в каждом конкретном случае он получает свою содержательную трактовку. Применительно к вопросам профессионализации педагогов в процессе трудовой деятельности акцент в сетевой модели ставится на те возможности, которые сетевое взаимодействие дает для профессионального роста и развития педагогических работников, а также для повышения эффективности функционирования всей системы взаимосвязанных в сеть дошкольных образовательных учреждений.

Значимость сетевого взаимодействия педагогических и руководящих работников дошкольных образовательных организаций объясняется следующими причинами: снижением качества подготовки выпускников организаций общего и профессионального образования, слабой преемственностью ступеней образования; разным уровнем доступа педагогов к методическим и информационным ресурсам. Сетевое взаимодействие позволяет распределять имеющиеся в дошкольных образовательных организациях ресурсы внутри сети таким образом, чтобы более эффективно использовать их для решения общих задач и в целях развития каждого конкретного специалиста, работающего в сети, чтобы иметь возможность опираться на инициативу каждого педагога, выстраивать между педагогами сети прямые контакты и находить новые пути достижения общих целей ДОО.

Профессиональное развитие педагогов в условиях сетевого взаимодействия дает им уникальные возможности реализовывать право на образование в течение всей жизни в естественной рабочей среде и без отрыва от производства.

В ходе анализа специальной научной литературы, мы сталкиваемся с противоречием между необходимостью использования сетевого взаимодействия и реализацией его на практике. Идея использования сетевого взаимодействия не нова. В последние годы это словосочетание стало таким же модным, как «инновация» или «нанотехнологии». Однако реальных прецедентов организации эффективно функционирующей модели сетевого взаимодействия, особенно в сфере образования, пока мало. Делаются первые шаги, но не всегда на практике в таких сетевых объединениях в полной мере используются общие ресурсы, создаются необходимые условия, способствующие возникновению единого информационного пространства. Нередко даже в ДОО, объединенных в сеть, встречи между педагогами носят случайный характер и имеют ограниченность взаимодействия личными связями. Участники взаимодействия не всегда понимают общую цель работы сети ДОО, не вовлекаются в общую педагогическую деятельность организации, а процесс взаимодействия подчас бывает крайне локализован.

Между тем, подлинное сетевое взаимодействие представляет собой такое взаимодействие, в котором образовательные организации, осуществляя совместную деятельность, создают и реализуют совместные проекты, когда происходит деятельностный контакт, в котором каждый участник взаимодействия предъявляет индивидуальный субъектный ресурс. Из объединения и взаимодействия ресурсов рождается некоторое новое системное качество, которого в принципе не существовало до момента этого взаимодействия.

Для возникновения ресурса как продукта интегративной деятельности педагогов, обладающего новым, системным качеством, для возникновения инновационных решений необходимо такое сетевое взаимодействие между образовательными организациями, которое позволит каждому педагогу полноценно раскрывать свои профессиональные способности.

Основным фактором, препятствующим сегодня созданию эффективных и работоспособных моделей сетевого взаимодействия дошкольных

образовательных организаций, является слабая теоретико-методологическая проработанность проблемы, а также отсутствие нормативно-инструктивной базы для ведения подобной деятельности.

Таким образом, анализ показывает, что сегодня в системе дошкольных образовательных организаций существуют объективные противоречия, с одной стороны, между требованиями к профессиональной компетентности воспитателей дошкольного образовательного учреждения, к сформированности у них профессиональных сознаний, и недостаточно разработанной технологией содействия личностному и профессиональному росту и развитию педагогов дошкольного образования в условиях сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций. Все это определяет актуальность разработки и внедрения технологий совершенствования управленческого консультирования в сфере профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия.

**Объектом исследования в диссертационной работе** является профессиональное развитие педагогов в условиях сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций.

**Предмет исследования** – управленческое консультирование при разработке модели профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций.

**Целью магистерской работы** является разработка технологии управленческого консультирования по сопровождению и совершенствованию модели профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи** исследования:

- 1) исследовать понятие и сущность профессионального развития педагогов ДООУ в условиях сетевого взаимодействия;
- 2) изучить механизмы и инструменты профессионального развития педагога ДООУ в условиях сетевого взаимодействия;



- 3) рассмотреть теоретические подходы к разработке модели профессионального развития педагога и методические рекомендации по управленческому консультированию в сфере профессионального развития педагогов ДОО в условиях сетевого взаимодействия;
- 4) провести анализ особенностей экспериментальной площадки для проведения исследования – сети дошкольных образовательных учреждений МБДОУ «Детский сад «Детство»» г. Екатеринбурга;
- 5) исследовать особенности функционирования действующей модели профессионального развития педагогов МБДОУ «Детский сад «Детство»» в условиях сетевого взаимодействия;
- 6) осуществить разработку и предложить рекомендации по внедрению и апробации технологии управленческого консультирования модели профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия.

**Гипотеза диссертационного исследования** состоит в том, что деятельность управленческих консультантов по формированию модели профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия в дошкольной образовательной организации будет эффективной если:

- управленческое консультирование в данной сфере будет иметь прочное концептуальное обоснование, опирающееся в том числе на положения НСУР – национальной системы учительского роста;
- при осуществлении управленческого консультирования в указанной сфере будет выработана единая для всей сети ДОО система принципов профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия;
- управленческое консультирование в сфере профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций будет эффективным, если будет опираться на

индивидуализированные с учетом особенностей конкретной сети ДООУ внутренние модели (профессионального роста, построения индивидуальных карьерных траекторий, информационного взаимодействия субъектов сети и др.).

**Теоретическую основу исследования** составили разработки зарубежных и отечественных ученых в сфере изучения концепции непрерывного профессионального образования, особенностей профессионального развития педагогов дошкольных образовательных организаций, управленческого консультирования в образовании, сетевого взаимодействия образовательных организаций.

**Нормативно-правовую основу** диссертационного исследования составили Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования России, План мероприятий («дорожная карта») Министерства образования и науки Российской Федерации по формированию и введению национальной системы учительского роста, утвержденная в 2017 году, а также локальные нормативные правовые акты сетевого образовательного объединения МБДОУ детский сад «Детство».

**Методологической базой исследования** стали следующие методы научного исследования: метод анализа источников и документов, нормативный метод, описательный метод, сравнительно-исторический метод, сравнительно-типологический метод, методы математической статистики, социологические методы (опрос), графический метод, метод моделирования.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в систематизации актуальных механизмов и инструментов управленческого консультирования при формировании модели профессионального развития педагога ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.

**Теоретическая значимость диссертационной работы** состоит в обобщении теоретических взглядов отечественных и зарубежных исследователей на проблемы управленческого консультирования при

формировании, внедрении и совершенствовании модели профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций.

**Практическая значимость диссертационной работы** заключается в том, что по результатам анализа опыта управленческого консультирования по формированию модели профессионального развития педагогов внутри сети МБДОУ «Детство» выявлены проблемы, требующие решения, и предложена технология управленческой деятельности по совершенствованию действующей модели профессионального развития педагогов сети МБДОУ «Детство».

**Положения, выносимые на защиту:**

- определена сущность профессионального развития личности педагога как процесса осуществления преобразований в структуре его личности как профессионала под влиянием профессиональной деятельности, в результате чего у педагога формируется позитивное видение собственной профессиональной деятельности как целостной, способность качественно сравнивать себя с другими, осознавать необходимость изменений и преобразований, соотнесение собственного поведения и профессионально-личностной мотивации и формирование жизненной философии как профессионала, осознание смысла жизни через профессию;
- предложены и обоснованы: индивидуализированная модель профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия; принципы профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»; модель горизонтального и вертикального развития карьеры педагога ДОУ в соответствии с НСУР;
- представлена и обоснована технология осуществления управленческого консультирования при внедрении разработанных моделей профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» в условиях

сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций, входящих в сеть.

**Исследовательской базой** работы стало Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детство» (МБДОУ «Детство») и его филиалы, территориально расположенные в г. Екатеринбург Свердловской области.

Магистерская работа содержит введение, две главы, заключение, заключение, список литературы из 44 источников. Текст работы проиллюстрирован 13 рисунками, 11 таблицами.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГА ДООУ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

## **1.1. Профессиональное развитие педагога ДООУ: сущность и понятие в условиях сетевого взаимодействия**

В современных условиях быстро меняющейся социальной среды в сфере дошкольного образования очень важно, чтобы специалисты, работающие в дошкольных образовательных учреждениях, находились в состоянии постоянного личностного и профессионального развития. Без осуществления развития современный педагог ДООУ не может быть по-настоящему высокопрофессиональным специалистом, т.к. его знания, умения и навыки в профессии с течением времени будут неизбежно устаревать.

Термин «развитие» сегодня активно используется как в научной, так и в учебной литературе, а также в повседневной жизни. Однако, тем не менее, в научной литературе существуют различные мнения по поводу толкования данного понятия.

Более того, существенные отличия можно выявить при сопоставлении толкований данного термина в разных научных дисциплинах: философии, психологии, педагогике, менеджменте, экономике и т.д. Подчас трудно установить, какая из имеющихся на сегодняшний день трактовок этого понятия наиболее полная и универсальная.

Сам термин «развитие» возник для обозначения процесса непрерывного улучшения жизни человечества и на французском языке звучал как *développement* (по-английски - *development*, по-немецки – *Entwicklung*) [41].

Большой толковый словарь современного русского языка под редакцией Д. Н. Ушакова определяет развитие как процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное [40].

Более емкое определение содержится в словарях Т. Ф. Ефремовой и С.И. Ожегова, где под развитием предлагается понимать процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, от старого качественного состояния к новому, более высокому, от простого к сложному, от низшего к высшему [11, 28].

В общепринятом, расхожем понимании развитие видится как процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования. Кроме того, развитие рассматривается как изменение материи и сознания, их универсальное свойство, всеобщий принцип объяснения истории природы, общества и познания.

Новый философский словарь [27] определяет развитие как высший тип движения и изменения в природе и обществе, связанный с переходом от одного качества, состояния к другому, от старого к новому. При этом отмечается, что всякое развитие характеризуется специфическими объектами, структурой (механизмом), источником, формами и направленностью.

В соответствии с признанием многообразия форм существования материи и сознания различают развитие:

- неорганической материи (ее физической и химической форм),
- органической материи (ее биологической формы),
- социальной материи (ее общественно-экономической и политической форм),
- сознания (таких его форм, как наука, мораль, идеология, правосознание, религия и др.).

Развитие личности человека относится к последней из перечисленных выше форме развития.

Отличительной особенностью развития является то, что развитие – это далеко не всякое изменение объекта, а лишь то, которое связано с

преобразованиями во внутреннем строении объекта, в его структуре, представляющей собой совокупность функционально связанных друг с другом элементов, отношений и зависимостей [27].

В материальном и духовном мире, где все без исключений предметы и явления пребывают в состоянии постоянного движения, изменения, о развитии можно говорить лишь применительно к объектам с тем или иным системным строением.

В.И. Свидерский также отмечает, что развитие «есть такое изменение состояний, которое происходит при условии сохранения их основы, т.е. некоего исходного состояния, порождающего новые состояния. Сохранение исходного состояния или основы... только и делает возможным осуществление закономерностей развития» [37].

Отличительной особенностью развития от процесса изменения является наличие качественных изменений в структуре объекта, к которым относят:

- изменение количества составляющих в структуре объекта,
- изменение порядка расположения их друг относительно друга,
- изменение характера зависимостей между ними.

При этом процесс развития не совпадает лишь с изменением числа элементов структуры объекта. Да и количественного изменения может и не быть вследствие одинакового числа возникших и исчезнувших элементов структуры. При этом качественное изменение структуры может быть следствием изменения функций старых элементов, характера отношений между ними, т.е. без видимого увеличения их количества.

Развитие любого объекта всегда приводит к возникновению множества новых связей и зависимостей, к преобразованию старых, т. е. сопровождается более или менее серьезным субстанциональным и функциональным преобразованием всей массы составляющих системы в целом.

Неразвивающаяся система при этом может функционировать, а может и деградировать.

Как было отмечено исследователями [27] развитие касается всех видов жизнедеятельности человека и является основой, как жизни отдельного человека, так и всего общества.

В настоящее время на уровне международного законодательства развитие призвано важнейшим элементом социальной жизни как общества в целом, так и отдельной личности (как индивида и как профессионала). Это, в частности, закреплено в положениях «Декларации о праве на развитие», принятой резолюцией 41/128 Генеральной Ассамблеи от 4 декабря 1986 года [1]. В Декларации развитие характеризуется как всесторонний экономический, социальный, культурный и политический процесс, направленный на постоянное повышение благосостояния всего населения и всех лиц на основе их активного, свободного и конструктивного участия в развитии и в справедливом распределении создаваемых в ходе его благ.

В положениях ст. 1 Декларации отмечается, что право на развитие является неотъемлемым правом человека, а в ст. 2 указывается, что человек является основным субъектом процесса развития.

Помимо этого подчеркивается, что все люди несут ответственность за развитие в индивидуальном и коллективном плане с учетом необходимости полного уважения прав человека и основных свобод, а также своих обязанностей перед обществом, которое только и может обеспечить свободное и полное развитие человеческой личности.

Применительно к личности человека под развитием, как правило, понимается процесс формирования и становления его личности под воздействием на него как внутренних, так и внешних, как управляемых, так и неуправляемых факторов, среди которых важнейшую роль играет целенаправленное воспитание и обучение, а также саморазвитие [36].

Развитием личности человека предполагает изменение количественных и качественных свойств его личности, развитие мировоззрения, самосознания, отношения к действительности, способностей, характера, психических процессов, а также всемерное накопление опыта [38].



В кадровом менеджменте подчас понятие «развитие» (применительно к персоналу) рассматривается более узко – как комплекс мер, нацеленных на повышение квалификации или переподготовку кадров и планирование карьеры сотрудников [34].

Однако можно говорить, что и в профессиональной сфере сегодня понятие развития, а именно – профессионального должно видеться все-таки существенно шире. Как отмечают исследователи, понятие «профессиональное развитие» включает в себя не только указанные выше три компонента, но и целый ряд составляющих, в частности:

- направление профессионального выбора,
- линию построения карьеры,
- особенности профессионального поведения на работе,
- наличие профессиональных достижений,
- удовлетворенность от процесса и результатов труда,
- эффективность образовательного поведения личности,
- смена или стабильность рабочего места, профессии [12].

Важно понимать, что в любой сфере профессиональной деятельности профессиональное развитие неотделимо от личностного развития. Как отмечает О.А. Шляпникова, «в основе и того и другого лежит принцип саморазвития, детерминирующий способность личности превращать собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования, приводящего к высшей форме жизнедеятельности личности – творческой самореализации» [44, с.29].

С понятием профессионального развития личности тесно связан термин «профессиональное становление». Подчас эти понятия используются как синонимы, но между ними есть ряд существенных различий.

Становление является по преимуществу движением от старого к новому, а развитие – ряд существенных изменений, но это не переход от старого к новому, а развитие нового. Процессы развития и становления тесно переплетаются друг с другом. Главное различие заключается в том, что

становление есть движение от низшего к высшему, а развитие есть изменение, трансформация, причем они могут осуществляться в самых различных направлениях (как вертикальных, так и горизонтальных).

О.А. Шляпникова полагает правильным считать профессиональное развитие личности как «преобразования в структуре личности под влиянием профессиональной деятельности, осуществляемой человеком». В отличие от него профессиональное становление будет представлять собой переход от низших уровней развития профессиональных навыков к высшим [44, с.30].

Обычно, когда мы говорим о профессиональном развитии личности, имеем в виду позитивный вектор развития человека в профессии, как специалиста и профессионала. Однако важно отметить, что некоторые авторы, например, Дружинин, считают правильным выделять два контрастных типа, вектора или стадии профессионального развития личности:

- прогрессивную
- регрессивную.

Это обусловлено тем, что профессиональное развитие является весьма сложным и неоднозначным процессом, оно имеет циклический характер; человек может не только совершенствовать свои знания, умения и навыки, развивает профессиональные способности, но также может испытывать и отрицательное воздействие этого процесса. Такое воздействие приводит к появлению разного рода деформаций и состояний, снижающих не только профессиональные успехи, но и негативно проявляющихся в «непрофессиональной» жизни.

Именно поэтому Дружинин полагает справедливым говорить о восходящей (прогрессивной) и нисходящей (регрессивной) стадиях профессионального развития.

Прогрессивная стадия профессионального развития личности, прежде всего, связана с формированием мотивов профессиональной деятельности и структуры профессиональных способностей, знаний, умений и навыков.

Прогрессивный характер профессионального развития человека в данном случае проявляется в том, что общие мотивы личности превращаются в профессиональные, а кроме того, по мере изменения уровня профессионализма личности происходят и качественные изменения системы профессиональных мотивов.

О позитивном векторе профессионального развития личности можно говорить тогда, когда в ходе профессионального развития потребности человека находят свой предмет в профессиональной деятельности, трудовая мотивация человека наполняется реальным профессиональным содержанием, и специалист видит в своей профессии зрения возможности для удовлетворения все большего числа своих потребностей. По мере формирования такого видения у профессионала формируется высокая включенность в профессиональную деятельность. О наивысшем уровне профессионального развития можно говорить, когда человек достигает понимания, что профессия имеет для него глубокий личностный смысл, значимость. Однако на этом процесс профессионального развития не останавливается. Чтобы он продолжался, человек на каждом новом витке профессионального развития должен уметь видеть все новые и новые смыслы в своей профессии. Если этого не происходит, это приводит к потере интереса к работе при малейших трудностях, а также к падению эффективности деятельности специалиста и к снижению его удовлетворенности трудом.

Чтобы профессиональное развитие человека осуществлялось прогрессивно, важно развивать две важнейшие группы мотивов трудовой деятельности:

- внутренние, связанные с самим процессом труда,
- внешние мотивы, находящиеся вне его содержания.

Развитие мотивов первой группы приводит к тому, что по мере профессионального развития он получает удовольствие и радость от процесса труда, у него активизируется интерес к приобретению новых знаний

и навыков, к совершенствованию профессиональных способностей и навыком.

Развитие мотивов второй группы и их удовлетворение в процессе трудовой деятельности способствует формированию большей включенности специалиста в процесс труда, в освоение и выполнение требований и правил профессии.

Для обеспечения позитивного вектора профессионального развития личности важно также не только совершенствовать мотивацию и содействовать удовлетворению ведущих мотивов трудовой деятельности, но и улучшать профессионально значимые качества специалистов. Исследования показывают, что на разных этапах профессионализации доминирующими являются разные группы качеств. При этом наблюдается гетерохронность развития общих и профессиональных способностей. Это значит, что они формируются в разное время.

Для обеспечения поступательного и прогрессивного профессионального развития личности специалиста важно учитывать особенности четырех основных этапов в формировании профессиональных способностей при овладении профессией:

- этапа вхождение в деятельность;
- этапа первичной профессионализации;
- этапа стабилизации;
- этапа вторичной профессионализации.

На первом этапе специалист осваивает деятельность по инструкции, не имея собственного опыта. Система профессиональных способностей еще не до конца сформирована. Ведущим профессионально важным качеством является долговременная память и ряд специальных профессионально важных качеств, число которых очень ограничено.

На втором этапе, по мере приобретения индивидуального опыта, происходит развитие ведущих профессионально важных качеств, сформированных на первом этапе. При этом возрастает роль тех

профессиональных качеств, которые отвечают за прием информации. Их развитие происходит на базе качеств, освоенных на первом этапе.

На этапе стабилизации профессиональные способности, отвечающие за прием и переработку информации, выступают на первый план, в то время как часть профессиональных способностей выпадает из структур профессионально важных качеств. Притом в количественном плане эти качества могут оставаться на высоком уровне. На этом этапе деятельность специалиста приобретает индивидуальный способ ее выполнения. Специалист обращает больше внимания на прогнозирование и планирование деятельности по сравнению с ее исполнительской частью.

Наконец, на последнем этапе происходит смена профессионально важных качеств. Специалист переходит от системы профессиональных способностей, реализующих деятельность до накопления профессионального опыта, к системе профессионально важных качеств, основанной на личном опыте.

Однако если особенности этих этапов не учитываются, если в профессиональном развитии специалиста не предпринимаются меры по развитию его мотивации и профессиональных способностей, процесс профессионального развития может приобрести регрессивный, нисходящий характер.

При частичном регрессе профессионального развития затрагивается какой-то один его элемент. Полный регресс означает, что негативные процессы затрагивают отдельные структуры психологической системы деятельности, приводят к их разрушению, что неизбежно снижает эффективность выполнения своих профессиональных обязанностей сотрудником. Признаком негативного влияния профессии на личность является появление самых разных профессиональных деформаций или специфических состояний, например психического выгорания.

Механизм возникновения профессиональной деформации в процессе регрессивного профессионального развития сотрудника имеет довольно сложную динамику.

Первоначально неблагоприятные условия труда вызывают негативные изменения в профессиональной деятельности, в поведении специалиста. Далее, по мере повторения трудных ситуаций, такие отрицательные изменения могут накапливаться и в личности, приводя к ее перестройке, что затем проявляется в повседневном поведении и общении. Установлено, что сначала возникают временные негативные психические состояния и установки, а затем начинают исчезать положительные качества. Позднее на месте положительных свойств возникают негативные психические качества, изменяющие личностный профиль работника. Налицо становится его регресс как личности и профессионала.

В результате регрессивного профессионального развития у специалиста могут возникать следующие нарушения:

- чрезмерная увлеченность какой-либо профессиональной сферой при снижении интереса к другим (феномен «трудоголизма»);
- глубокая специализация в какой-либо одной профессиональной сфере, когда специалист ограничивает сферу своих познаний тем, что необходимо ему для эффективного выполнения своих обязанностей, демонстрируя при этом полную неосведомленность в других областях;
- формирование профессиональных стереотипов и установок (в частности, у педагогов – установки постоянно придерживаться дидактической манеры речи, стремление поучать и воспитывать);
- психическое выгорание, которое характеризуется эмоциональным истощением, деперсонализацией и редукцией профессиональных достижений; психическое выгорание говорит о полном регрессе профессионального развития, поскольку оно затрагивает личность в целом, разрушая ее и оказывая негативное влияние на эффективность трудовой деятельности и др.

Все вышеуказанные особенности как прогрессивного, так и регрессивного профессионального развития могут встречаться и в сфере педагогической деятельности. Безусловно, когда сегодня в прикладном плане говорят о необходимости профессионального развития педагогических работников, имеют в виду его прогрессивную направленность, то есть постепенное и неуклонное совершенствование, улучшение профессионально значимых личностных качеств педагогов, их мотивации, профессиональных навыков и т.д.

Прогрессивное профессиональное развитие педагогических работников, в т.ч. работников ДООУ, является важнейшим условием повышения результативности, эффективности и качества выполнения ими своих профессиональных обязанностей, а кроме того – важным условием решения ими задач по развитию самих учреждений дошкольного образования в актуальных для данного времени и данного региона направлениях.

В настоящее время сложилось несколько концепций профессионального развития педагогов.

1. Концепция профессионального развития Л.М. Митиной [15]

Базовым для данной концепции является положение С.Л. Рубинштейна о двух способах жизни. На основании них Л.М. Митина выделяет две модели поведения педагога в профессии:

- модель адаптивного поведения
- модель профессионального развития личности.

В рамках модели адаптивного поведения в сознании педагога преобладает тенденция к подчинению профессиональной деятельности внешним условиям и обстоятельствам, использованию наработанных алгоритмов, шаблонов и стереотипов. Модель проходит три стадии профессионального функционирования: профессиональная адаптация, профессиональное становление и профессиональная стагнация. Адаптивный тип профессионального поведения является, по мнению автора,

неконструктивным на всех стадиях. Он в конечном итоге приводит не к прогрессивному, а к регрессивному профессиональному развитию.

Альтернативной является модель профессионального развития педагога. В рамках нее у специалиста формируется позитивное видение собственной профессиональной деятельности как целостной. Как и модель адаптивного поведения, модель профессионального развития реализуется в трех стадиях: самоопределения, самовыражения и самореализации. На этапе профессионального самоопределения у личности педагога формируется способность качественно сравнивать себя с другими, осознавать необходимость изменений и преобразований. На этапе самовыражения у педагога происходит соотнесение собственного поведения и профессионально-личностной мотивации. Наконец, на этапе самореализации у педагога происходит формирование жизненной философии как профессионала, осознание смысла жизни через профессию.

Движущим фактором профессионального развития личности педагога, по мнению Л.М. Митиной, являются объективно существующие противоречия между Я-действующим, Я-отраженным и Я-творческим.

## 2. Концепция профессионального развития Т.В. Кудрявцева [15]

В данной концепции особое значение уделяется кризисным ситуациям, которые, по мнению автора, обусловлены рассогласованием между ожидаемым и достигаемым результатом, ломкой концепции самого себя и построением новой. В отличие от Л.М. Митиной, Т.В. Кудрявцев связывает этапы профессионального развития с возрастом специалиста. Он выделяет три этапа:

- возникновение профессиональных намерений (социально и психологически обоснованный выбор человеком профессии);
- непосредственно профессиональное обучение (усвоение профессиональных знаний, навыков и умений), критерием оценки успешности прохождения данного этапа является формирование у педагога профессионального самоопределения;



- процесс активного вхождения в профессию;
- полная реализация личности в профессии (достижение этого уровня характеризуется тем, что педагог не только овладевает операционной сферой на высоком уровне, но и использует творчество в работе; вырабатывает индивидуальный стиль деятельности; а также постоянно стремится к самосовершенствованию).

Критически оценивая концепцию профессионального развития педагога, предложенную Т.В. Кудрявцевым, следует отметить, что в ней собственно профессиональное развитие соединено с профессиональным самоопределением, профессиональным обучением и профессиональным становлением, что не есть правильно. Как представляется, о профессиональном развитии целесообразно говорить уже после прохождения этих стадий, ему предшествующих. Профессиональное развитие возможно только тогда, когда лицо уже овладело профессией, имеет базовые профессиональные знания и навыки и переходит к их улучшению и совершенствованию.

### 3. Концепция Э.Ф. Зеера [15]

У Э.Ф. Зеера периодизация профессионального развития также основывается на возрасте человека. Как основа для выделения основных стадий профессионального развития у Зеера взята социальная ситуация развития и уровень реализации профессиональной деятельности. В этом у него много общего с концепцией Т.В.Кудрявцева.

### 4. Концепция А.Т. Ростунова.

В ее основе – создание эффективной системы управления формированием профессиональной пригодности, под которой А.Т. Ростунов понимает совокупность индивидуально-психологических особенностей человека, обеспечивающую наибольшую эффективность его профессиональной деятельности и удовлетворенность своим трудом.

А.Т. Ростунов рассматривает формирование профессиональной пригодности как систему, содержащую четыре функциональных блока:

- профориентацию,
- профотбор,
- профподготовку,
- профадаптацию [15].

Фактически у данного автора стадии профессионального развития выделяются аналогично концепциям Т.В. Кудрявцева и Э.Ф. Зеера, и соответственно, критически оценивая эту концепцию, можно также констатировать, что о профессиональном развитии можно говорить только тогда, когда уже произошло овладение профессией, имеются базовые профессиональные знания и навыки и возникает необходимость их улучшения и совершенствования.

Среди рассмотренных отечественных концепций профессионального развития личности педагога наиболее оптимальной представляется концепция Л.Митиной.

Надо отметить, что на Западе также существует опыт разработки концепций профессионального развития личности. Среди них как наиболее оптимальную можно выделить концепцию «карьерной зрелости» Д.Сьюпера.

В рамках данной концепции профессиональное развитие понимается автором как длительный, целостный процесс развития личности. При этом Д.Сьюпер называет следующие стадии профессионального развития, имеющие самостоятельные задачи:

- «пробуждение»;
- «исследование»;
- «сохранение»;
- «снижение».

Они соотносятся с этапами жизненного пути, то есть с возрастом человека. Одновременно с понятием стадийности Д. Сьюпер вводит понятие профессиональной зрелости, относящееся к личности, поведение которой соответствует задачам профессионального развития, характерным для данного возраста [15].

Таким образом, на основе анализа можно говорить, что профессиональное развитие личности педагога подразумевает осуществление преобразований в структуре его личности как профессионала под влиянием профессиональной деятельности, осуществляемой им. При этом к деятельности педагогов целесообразно применять две базовые концепции профессионального развития – Л. М. Митиной и Д.Сьюпера. По Л.М. Митиной, у педагогов в ходе профессионального развития формируется позитивное видение собственной профессиональной деятельности как целостной (соотносится с этапом «пробуждения» в концепции Сьюпера), способность качественно сравнивать себя с другими, осознавать необходимость изменений и преобразований (соотносится с этапом «исследование» Сьюпера), соотнесение собственного поведения и профессионально-личностной мотивации и формирование жизненной философии как профессионала, осознание смысла жизни через профессию (соотносится со стадией «сохранение» Сьюпера). Когда же наступает этап завершения самореализации в профессии и выхода на пенсию, профессиональное развитие личности педагога останавливается, что соответствует стадии «снижение» в концепции Сьюпера.

## **1.2. Механизмы и инструменты профессионального развития педагога ДООУ в условиях сетевого взаимодействия**

На сегодняшний день в системе дошкольного образования России формируются новые модели построения и взаимодействия ДООУ. Одной из таких моделей является сетевая.

В общем понимании сетевое взаимодействие или сетевая модель взаимодействия ДООУ представляет собой систему связей, позволяющих дошкольным образовательным организациям разрабатывать, апробировать и

предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования на базе совместного (сетевого) использования определенных категорий ресурсов – информационных, методических, кадровых, материально-технических и иных.

Сетевое взаимодействие в образовании представляет собой внутренне сложный механизм, благодаря которому происходит вовлечение сразу нескольких образовательных организаций в единый процесс функционирования.

В основе сетевой модели взаимодействия образовательных организаций, в том числе дошкольных, лежит понятие интеграции.

В современной науке термин «интеграция» используется в следующих значениях:

- как объединение в целое, в единство каких-либо частей, элементов (О.С.Гребенюк, А.Я.Данилюк, Б.М.Кедров и др.);
- как состояние взаимосвязи отдельных компонентов системы и процесс, обуславливающий такое состояние (О.М.Сичивица);
- как процесс и результат создания неразрывно связанного единого, цельного (И.Д.Зверева, В.Н.Максимова и др.) [21].

Применительно к модели сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций понятие интеграции следует рассматривать и как цель, и как средство.

Интеграция как цель сетевого взаимодействия ДООУ призвана обеспечивать объединение всех ресурсов учреждений сети, прежде всего интеллектуальных и методических, с тем, чтобы каждый педагог входящих в сеть организаций мог пользоваться этим интегрированным комплексом знаний для своего профессионального развития и совершенствования профессиональной деятельности.

Интеграция как средство сетевого взаимодействия раскрывает механизм достижения данной цели – посредством объединения разрозненных

ресурсов отдельных ДООУ в едином центре, доступ к котором должен быть обеспечен всем субъектам-участникам сетевой модели взаимодействия дошкольных образовательных организаций.

В ходе реализации процессов интеграции ресурсов в сетевой модели взаимодействия образовательных организаций достигается целый комплекс позитивных эффектов:

- во-первых, по мере вхождения различных ДООУ в сетевое объединение между ними устанавливаются новые связи, а между специалистами данных ДООУ налаживаются новые каналы взаимодействия;
- во-вторых, прежде разнородные и независимые ДООУ, не теряя самостоятельности, становятся в то же время взаимозависимыми на более высоком, интеллектуальном, ресурсном уровне;
- в-третьих, после вхождения ДООУ в сеть образовательных учреждений происходят качественные изменения характера работы таких ДООУ, участвующих во взаимодействии, и результат этого взаимодействия в конечном итоге отражается на отношениях внутри сети и в ее отношениях с другими структурами образовательного рынка;
- в-четвертых, по мере углубления интеграции ДООУ внутри сетевой модели взаимодействия изменяется функционирование взаимодействующих в сети элементов. Каждое ДООУ, благодаря своему вхождению в сеть и взаимосвязям с другими ДООУ, само качественно изменяется;
- в-пятых, у образовавшейся сети ДООУ происходит становление качественно новой совокупности свойств, которые появляются в результате образования существенных взаимосвязей между образующими ее элементами – отдельными ДООУ, появляются качественно новые свойства, ради которых, собственно говоря, и шло объединение элементов;
- наконец, в результате образования сетевой модели взаимодействия ДООУ между отдельными учреждениями сети происходит установление такой взаимозависимости, что отдельные ДООУ вообще не могут существовать вне целого, а точнее вне системы отношений данного сетевого целого.

Таким образом, сетевая модель взаимодействия ДООУ включает в себе огромный потенциал для внутреннего развития отдельных дошкольных образовательных организаций, входящих в сеть, позволяет им пользоваться сложной системой внутренних взаимосвязей и интегрированных ресурсов сети для различных целей, в том числе для целей профессионального развития кадрового состава ДООУ – педагогов.

Целесообразно рассмотреть то, как сетевые модели взаимодействия ДООУ влияют на возможности профессионального развития педагогических кадров.

Для этого для начала следует рассмотреть общие механизмы и инструменты профессионального развития педагогов ДООУ, существующие на современном образовательном рынке.

В новом Федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования (далее – ФГОС ДО) [Error: Reference source not found] в п. 3.4.2. отмечается, что «педагогические работники, реализующие программу, должны обладать основными компетенциями, необходимым для создания условий развития детей».

Помимо этого, Профессиональный стандарт педагога, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.октября 2013 г. № 544н [3], раскрывает общие требования, предъявляемые к педагогу (образование, опыт работы, особые условия) и трудовые действия, умения и знания необходимые для выполнения общепедагогической функции по обучению, воспитанию и развитию детей, а также требования, предъявляемые конкретно к воспитателю дошкольного учреждения.

В соответствии с указанными документами, одним из важнейших трудовых действий педагога (воспитателя) является развитие профессионально значимых компетенций, необходимых ему для решения образовательных задач развития детей раннего и дошкольного возраста с учетом возрастных и индивидуальных особенностей их развития.

Таким образом, на уровне федерального законодательства Российской Федерации закреплено в качестве ключевых требования к педагогам ДООУ – повышать уровень своей профессиональной компетентности, а значит, и осуществлять свое профессиональное развитие.

Важно отметить, что педагоги ДООУ, как и педагоги других ступеней образования в России, сегодня должны ориентироваться на непрерывное профессиональное развитие в течение всего периода своей профессиональной деятельности. Это следует из идеи непрерывного профессионального образования, которая сегодня активно развивается во всем мире и начала внедрять в сферу труда в России.

На сегодняшний день важным документов в этом направлении стала «Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года» [4]. Правовыми основаниями для ее разработки являются:

- Федеральный Закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р;
- Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р;
- государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2015 г. № 295;
- Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497 и иные акты.

Непрерывное образование взрослых, прежде всего, подразумевает под собой непрерывное профессиональное образование на протяжении всего

периода трудовой деятельности специалиста. По мнению, Р.Р. Шахмаровой, «система непрерывного образования» – это «комплексное понятие, которое подразумевает включение в этот процесс различных учреждений (государственных, негосударственных, реализующих как основные программы, так и дополнительные (профессиональные и общеразвивающие), обеспечивающих содержательное единство и преемственность основных компонентов образования» [42, с.85-87].

В целом система непрерывного профессионального образования и развития в нашей стране включает в себя такие компоненты, как:

- профессиональная подготовка;
- профессиональная переподготовка;
- повышение квалификации;
- профессиональная аттестация;
- оценка персонала;
- внутрифирменное обучение;
- обучение с отрывом от производства;
- обучение без отрыва от производства и др.

С определенными корректировками на специфику педагогической профессии данные компоненты применимы и к профессиональному развитию педагогов системы дошкольного образования России.

В.В. Балаева отмечает, что, исходя из требований современного общества, выделяются следующие основные способы осуществления непрерывного профессионального развития и повышения профессиональной компетентности педагогов, в т.ч. в ДООУ:

- первый способ – помощь методических объединений отдельным педагогам в организации деятельности с учетом их педагогического стажа, уровня профессионализма и индивидуальных запросов личности педагога; методическая работа призвана способствовать совершенствованию квалификации педагога, повышению компетентности;



- второй способ – это курсы повышения квалификации; они являются действенным способом развития профессионализма педагога;
- третий способ – реализация различных форм педагогической поддержки;
- четвертый способ – самообучение и саморазвитие педагога и др. [7, с.58-61]

Однако, как представляется, здесь выделены далеко не все способы и механизмы повышения квалификации и профессионального развития педагогов ДОО. Более того, третий выделенный автором способ вызывает вопросы. Рассмотрим эти способы более подробно.

Прежде всего, действительно, в рамках работы как сетевых, так и несетевых дошкольных образовательных учреждений России важнейшую роль в осуществлении профессионального развития педагогов ДОО играют методические объединения. Ключевой целью работы методических объединений, как отмечается исследователями, является повышение профессионального уровня педагогов и их личностной культуры для достижения стабильно положительных результатов образовательного процесса [33].

Обсуждаемые на заседаниях методических объединений регионального, городского, районного характера темы способствуют формированию у педагогов ДОО современных педагогических позиций, что является важной составляющей постоянного профессионального развития кадров.

Инструменты, используемые в рамках работы методических объединений, для профессионального развития и повышения квалификации педагогов ДОО разнообразны. Основными среди них являются:

- проведение заседаний;
- проведение мастер-классов педагогами-инноваторами;
- организация круглых столов по значимым проблемам и темам современной практики работы ДОО;

- презентации опыта работы педагогов-стажистов;
- организация встреч проблемных групп,
- проведение гостевых обменов,
- проведение семинаров;
- организация педагогических мастерски и др.

Как отмечают представители тех ДООУ, где эти различные формы профессионального развития педагогов активно используются в деятельности методических объединений, «организация педагогов в форме гостевого обмена опытом, ...мастерской, ...проблемной группы позволяют совершенствовать педагогическое мастерство воспитателей, что в свою очередь позитивно отражается на организации воспитательно-образовательного процесса с малышами» [10].

Однако следует отметить, что в рамках тех детских садов, которые не просто участвуют в работе методических объединений, но включены в сетевые объединения, появляются новые уникальные по своей сути формы и инструменты профессионального развития и повышения профессиональной квалификации педагогов. Данные формы недоступны тем ДООУ, которые не включены в сетевое взаимодействие.

В частности, одной из уникальных форм, используемых для непрерывного повышения квалификации педагогов ДООУ в сетевых образовательных объединениях, являются внутренние сетевые образовательные платформы (от англ. Learning Platform – «образовательная платформа»), ориентированные на повышение квалификации и профессиональное развитие педагогов тех дошкольных учреждений, которые входят в сеть. По своей сути такие образовательные платформы являются облачными, ориентированными на распространение «образовательного контента», включающего в себя как электронные ресурсы, так и образовательные услуги, реализуемые с использованием технологий электронного обучения [26].

Сегодня практика использования сетевых образовательных платформ стала широко распространенной. В частности, есть такие платформы в Интернете и доступны для широкого пользования. Однако у многих из них есть свои минусы:

- во-первых, не везде есть научное редактирование тех материалов, которые размещаются в рамках сетевой платформы как обучающие; как следствие, часть материалов является устаревшей, не отвечающей реалиям сегодняшней работы ДОУ;
- во-вторых, часть сетевых образовательных платформ для педагогов в сети Интернет являются частично или полностью платными либо подразумевают обязательную регистрацию и обязательное размещение собственных материалов, в противном случае доступ к другим материалам платформы ограничивается.

В отличие от таких платформ сетевые образовательные объединения детских садов имеют возможности создавать свои внутренние сетевые образовательные платформы исключительно для использования специалистами, работающими в ДОУ, входящих в сеть. Такие внутренние сетевые образовательные платформы сетевых объединений детских садов лишены многих недостатков, указанных выше:

- во-первых, все материалы, которые размещаются на таких сетевых платформах внутри объединений ДОУ проходят методическую проверку и научный контроль со стороны методистов объединения. К размещению на платформе допускаются только те материалы, предоставленные педагогами, которые имеют действительную практическую ценность с точки зрения обмена опытом, распространения инновационных технологий, а также которые соответствующим образом, грамотно и ясно оформлены;
- во-вторых, для педагогов, работающих в дошкольных образовательных учреждениях данной сети доступ к внутренней сетевой образовательной платформе объединения является бесплатным;

- в-третьих, в рамках сетевого взаимодействия педагоги детских садов, знакомящиеся в сетевой платформе с педагогическим опытом и наработками коллег, всегда имеют возможность задать вопросы и получить комментарии от тех опытных коллег, которые делятся в сети своим опытом;
- наконец, работая с материалами, размещенными во внутренней образовательной платформе сетевого объединения, педагоги получают возможность использования опыта коллег в своей практической деятельности. Это допускается стандартами сетевых объединений, более того, руководством сетевых объединений обычно поощряется практика освоения успешного опыта коллег, трансляции этого опыта в других ДООУ сети. Это позволяет в ряде случаев вырабатывать новые, характерные именно для данной сети формы работы педагогов с детьми.

Важно, что внутри одного сетевого объединения ДООУ может быть создана не одна, а сразу несколько внутренних сетевых образовательных платформ по различным тематическим направлениям, что позволяет структурировать образовательные материалы и накопленный опыт педагогов ДООУ.

Так, например, сделано в рамках муниципальной методической сети г. Надыма, где была разработана уникальная «Модель методического сопровождения внедрения сетевых инноваций». Ее целью стало в рамках реализации стратегии развития муниципальной системы образования в направлении повышения качества результатов деятельности районных педагогических сообществ обеспечить непрерывное повышение актуальных профессиональных компетенций руководящих и педагогических работников ДООУ. В рамках созданной в г. Надыме модели был сформирован целый комплекс внутренних тематических сетевых образовательных платформ для использования педагогами-работниками ДООУ, входящих в сеть (рис.1).



**Рис. 1. Модель методического сопровождения внедрения сетевых инноваций в г. Надыме [25]**

Сетевые объединения ДООУ наряду с внутренними сетевыми образовательными платформами позволяют также использовать и другие интересные, современные формы и инструменты профессионального развития педагогов. В частности, внутри сети ДООУ имеются хорошие возможности для создания внутреннего сетевого педагогического сообщества для общения педагогов-сотрудников сети.

В общем смысле под сетевым сообществом И. Э. Широкова понимает формальную или неформальную группу профессионалов, объединившихся для совместной деятельности, направленной на личностный профессиональный рост и совершенствование образовательного процесса [43, с.94-97].

Применительно к педагогической сфере Е.Д. Патаракин определяет сетевое педагогическое сообщество как «группу педагогов, поддерживающих общение и ведущих совместную деятельность средствами информационно-коммуникационных технологий» [31, с.39].

Справедливости ради, следует сказать, что сегодня сетевые сообщества педагогов создаются не только внутри сетевых образовательных объединений, однако такие сообщества в рамках сети ДООУ, как и сетевые платформы, имеют существенное число преимуществ:

- во-первых, такие сообщества являются закрытыми и исключают попадание в них лишних, сторонних людей, не связанных с педагогикой;
- во-вторых, поскольку в такие внутренние закрытые сетевые сообщества входят только работники одного объединения ДООУ, возникают большие возможности для распространения в такой сети единых стандартов работы без боязни, что наработками специалистов объединения несанкционированно воспользуются третьи лица;
- в-третьих, общение педагогов ДООУ одной сети в рамках внутреннего сетевого сообщества позволяет оптимизировать как виртуальное общение (быстрый обмен информацией, опытом), так и «живое», личное общение (согласовывать даты очных встреч, тематику бесед и консультаций и пр.);
- наконец, такие сетевые сообщества формируют хорошую основу для самообразования и саморазвития педагогов внутри сети ДООУ, поскольку, наблюдая за успешным опытом коллег, педагоги развивают собственные внутренние стимулы к повышению квалификации и профессиональному саморазвитию.

Помимо перечисленных форм профессионального развития педагогов в сети ДООУ существуют и иные формы, которые недоступны для работников отдельно функционирующих ДООУ, не входящих в сеть. В частности, в рамках крупных образовательных сетей ДООУ возможен выпуск собственной методической литературы и изданий, содействующих повышению квалификации и профессиональному развитию педагогов, в частности:

- сетевых журналов;
- сетевых сборников методических разработок и рекомендаций;
- сетевых обзоров педагогических технологий и пр.

Все эти и аналогичные им формы позволяют, во-первых, обобщать опыт работы педагогов сетевого объединения, во-вторых, распространять опыт успешных педагогических практик внутри педагогических коллективов ДООУ, входящих в сеть. Это то уникальное, что дает именно сетевое объединение ДООУ и чего нет в отдельно функционирующих, несетевых дошкольных образовательных учреждениях.

Таким образом, проведенный анализ показал, что сетевое взаимодействие или сетевая модель взаимодействия ДООУ представляет собой систему связей, позволяющих дошкольным образовательным организациям разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования на базе совместного (сетевого) использования определенных категорий ресурсов – информационных, методических, кадровых, материально-технических и иных. В основе сетевой модели взаимодействия дошкольных образовательных организаций лежит понятие интеграции. Сетевая модель взаимодействия ДООУ включает в себе огромный потенциал для внутреннего развития отдельных ДООУ, входящих в сеть, позволяет им пользоваться сложной системой внутренних взаимосвязей и интегрированных ресурсов сети для различных целей, в том числе для целей профессионального развития кадрового состава ДООУ – педагогов. В рамках тех детских садов, которые не просто участвуют в работе методических объединений, но включены в сетевые объединения, появляются новые уникальные по своей сути формы и инструменты профессионального развития и повышения профессиональной квалификации педагогов. Данные формы недоступны тем ДООУ, которые не включены в сетевое взаимодействие. В частности, внутри сети ДООУ имеются возможности для создания закрытых сетевых образовательных платформ для обмена педагогическим опытом и повышения квалификации специалистов, есть возможности формировать внутренние сетевые педагогические сообщества для организации формального и

неформального общения педагогов-сотрудников сети. Кроме того, есть возможности выпуска собственной методической литературы – сетевых журналов, сборников, обзоров и пр.

### **1.3. Теоретические подходы к разработке модели профессионального развития педагога и методические рекомендации по управленческому консультированию в сфере профессионального развития педагогов ДООУ в условиях сетевого взаимодействия**

Важнейшую роль в формировании эффективной модели профессионального развития педагогов ДООУ, функционирующих на базе сетевого взаимодействия, играет процесс управленческого консультирования.

В западных странах управленческое консультирование (management consulting) давно признано важной профессиональной службой, которая помогает руководителям решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также усваивать чужой опыт.

Консультирование – двухсторонний процесс, который включает поиск, осознание и получение помощи. Наибольший опыт управленческого консультирования сегодня накоплен за рубежом. Так, один из западных ученых Ф. Стил определяет консультирование следующим образом: это «...любая форма предоставления помощи в отношении содержания, процесса решения или построения задачи (или ряда задач), при которой консультант не выполняет задачу самостоятельно, а только оказывает помощь в ее выполнении» [29].

В свою очередь Л. Грейнер и Р. Метцгер полагают, что «управленческое консультирование является набором услуг, оказываемых специально обученными и имеющими соответствующую квалификацию лицами, которые в объективной и независимой манере помогают клиенту выявить и



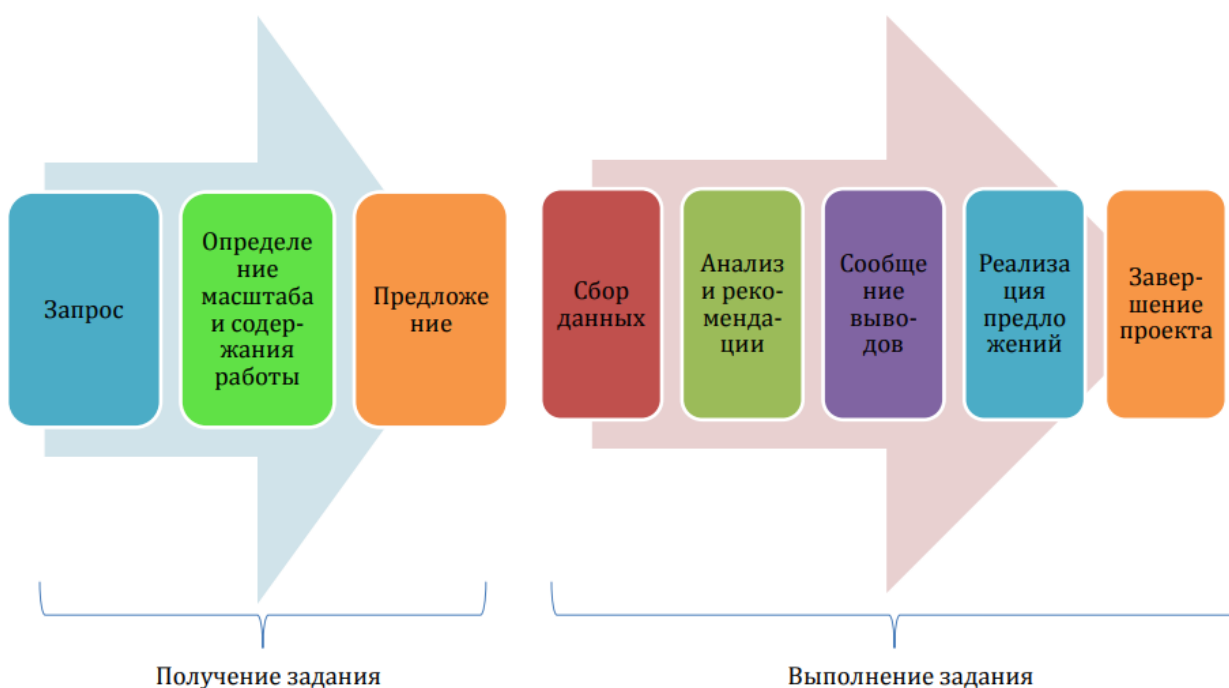
проанализировать проблемы данной организации и рекомендуют решения этих проблем, а также, при необходимости, оказывают помощь в реализации предложенных решений» [29].

В общем виде процесс управленческого консультирования представлен на рис.2. Он включает в себя несколько этапов, два ключевых среди которых:

- получение задания управленческим консультантом;
- выполнение задания управленческим консультантом.

Однако надо понимать, что не во всех ситуациях управленческого консультирования данный процесс имеет одинаковую форму. Как известно, выделяют два вида управленческого консультирования – внешнее и внутреннее.

Внутренние консультанты – это консультанты, работающие внутри самой организации, они консультируют, используя свои знания, связи, опыт работы в организации. Внешние консультанты не являются членами организации, они смотрят на ситуацию в организации со стороны, извне.



**Рис. 2. Процесс управленческого консультирования [29]**

Как модель внешнего, так и модель внутреннего управленческого консультирования имеют свои достоинства и недостатки (таблица 1).

**Таблица 1.** Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего управленческого консультирования [23, с.18]

Тип консультанта	Достоинства	Недостатки
Внутренний	Имеют полную информацию и знания о своей организации, знают качества персонала в своей организации, приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение организации и обработку информации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами, доступность - приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за предел организации, внутренние консультанты - это резерв руководящей должности, Выше степень ответственности, доверие персонала клиентной организации.	Зависимость от руководства, статус (определенная позиция в иерархии управления). Испытывают влияние различных групп и личностей организации.
Внешний	Объективность и независимость, знание и опыт решения проблемы, имидж эксперта	Большие затраты времени на сбор и предварительную обработку информации

В условиях работы современных сетей дошкольных образовательных учреждений, как правило, можно говорить о внутреннем управленческом консультировании, т.е. привлечении к процессу консультирования по организационным, кадровым и финансовым вопросам в качестве внутренних консультантов экспертов, работающих в структуре сетевых ДООУ. Как правило, в качестве таковых консультантов выступают методисты ДООУ, а также руководители дошкольных образовательных учреждений.

С учетом того, что в сетевых ДООУ консультанты, как правило, внутренние, меняется содержание их работы на ключевых этапах управленческого консультирования.

Так, этап получения задания, характерный для внешнего управленческого консультирования, преобразуется в процесс формулировки задания (задачи), стоящей перед консультантами в сети, в рамках управленческого консультирования.

Внутренние управленческие консультанты в ДООУ, работающих по модели сетевого взаимодействия, никогда не имеют дело с готовыми запросами. Этот запрос на изменение, реформирование ситуации в ДООУ сети им приходится формулировать самостоятельно, анализируя те противоречия и те неудовлетворенные потребности, которые отмечаются руководителями сетевых ДООУ на совещаниях, встречах, иных мероприятиях, в аналитических отчетах о работе и пр.

Таким образом, управленческим консультантам в сетевых ДООУ перед тем, как собственно определить характер запроса на консалтинг, приходится проводить предварительную аналитическую работу, исходя из результатов которой данный запрос на изменения и формируется.

Проведение такой предварительной аналитической работы, с одной стороны, удлиняет процесс выработки запроса (потому что для его формулировки, артикуляции требуется, во-первых, внутреннее осознание проблемы, во-вторых, осознание необходимости перемен ситуации). С другой стороны, проведение предварительной аналитической работы позволяет сократить по времени сам процесс формулировки задания на управленческий консалтинг, в частности, потому что в процессе предварительного анализа уже становится ясен масштаб проблемы, требующей решения, и примерное содержание предстоящей работы.

В этой связи во внутреннем управленческом консалтинге консультанты быстрее проходят стадию формулировки задания, что позволяет им больше времени посвятить собственно его решению.

Профессионального развития персонала сетевых образовательных учреждений является одной из тех сфер, где, как правило, невозможно обойтись без привлечения экспертов-консультантов. Это обусловлено тем, что на уровне сети ДООУ многие традиционные формы профессионального развития и повышения квалификации педагогов нуждаются в корректировке (в частности, графики участия педагогов в мероприятиях по повышению квалификации, работа методических объединений отдельных ДООУ в сети и

пр.). Кроме того, это обусловлено и тем, что внутри сети ДООУ возникают новые возможности – организационные, финансовые, кадровые и пр. – для профессионального развития педагогов. Такие формы нуждаются в проектировании, моделировании, нормативном регулировании, апробации, коррекции и внедрении. Без управленческих консультантов, которые взяли бы на себя все эти аналитические и проектировочные функции, данный процесс невозможен.

Как представляется, непосредственно процесс управленческого консультирования по формированию модели профессионального развития педагогов в ДООУ, реализующих сетевое взаимодействие, должен начинаться с оценки актуального состояния уровня профессионализма кадров учреждений сети.

Для проведения такой оценки сегодня в ДООУ имеется прочная документальная база: каждое дошкольное образовательное учреждение ежегодно формирует отчеты по результатам самообследования за каждый учебный год. В таких отчетах в числе прочего отражается и информация по кадрам, в т.ч. по уровню квалификации педагогов, их стажу и пр.

Задача управленческих консультантов внутри сети ДООУ – обобщить материалы данных отчетов, составив сводную картину кадровой ситуации в сетевом объединении, а также выявить наиболее значимые проблемные зоны, связанные с профессиональным развитием и повышением квалификации педагогов различных ДООУ сети. С учетом этого выявленного проблемного поля в дальнейшем должны выбираться направления проектировочной работы управленческих консультантов.

Однако до собственно проектирования внутренние консультанты сети дошкольных образовательных ресурсов должны решить еще одну важную задачи – определить всю совокупность организационных, кадровых, материально-технических, информационных, методических и иных ресурсов сети, на которые можно опираться в процессе проектирования. Очень важным является, в частности, выявление объема свободных финансовых

средств, которые сеть ДООУ может потратить на реализацию проекта по созданию модели профессионального развития кадров. Также на этом этапе может решаться задача перераспределения материальных ресурсов между учреждениями ДООУ для оптимизации процесса реализации проекта. Кроме того, всегда необходимо выбирать базовый ДООУ в сети, который будет отвечать за основные организационные вопросы, связанные с реализацией проекта, поскольку в любом подобном проекте должен быть организационный центр.

Далее на предпроектном этапе внутренними управленческими консультантами также должна быть сформирована команда проекта из числа персонала учреждения сети, которая возьмет на себя функции непосредственной реализации мероприятий проекта. Формирование такой команды должно происходить с учетом двух базовых принципов:

- профессионализма и компетентности;
- добровольности участия.

Т.е. все специалисты ДООУ, вовлекаемые в реализацию проекта, должны быть компетентными в той сфере, за которую будут отвечать, а во-вторых, они должны иметь внутреннее желание участвовать в нем.

После всех перечисленных этапов внутренние управленческие консультанты, как правило, переходят непосредственно к проектированию модели профессионального развития педагогов ДООУ сети. Как уже отмечалось, на этом этапе могут решаться самые различные задачи, в зависимости от проблем, выявленных на предпроектном этапе.

Однако можно отметить то, без чего невозможно проектировать ни одну модель профессионального развития педагогических кадров ни в одном сетевом образовательном объединении – без выработки базовой общей модели профессионального развития педагога ДООУ.

В настоящее время, к сожалению, готовых наработок в этой сфере пока педагогической наукой России сделано недостаточно. Однако в качестве базовой для использования можно рекомендовать модель, предложенную

С.А. Палкиной [30]. Она является целостной по форме, интересной по своей сути и в целом соответствующей объективному положению дел в дошкольных образовательных организациях. В ней воедино сведены ключевая базовая для всех ДООУ цель профессионального развития педагога, ожидаемый результат, субъекты процесса развития, подходы и принципы образовательной деятельности, условия деятельности, а также возможные уровни достижения педагогами профессиональной компетентности.

В частично видоизменной форме данная модель показана в таблице 2.

**Таблица 2.** Модель профессионального развития педагогов [30]

Целевой компонент		
Цель		Результат
Повысить уровень профессиональной компетентности педагогов		Конкурентоспособный, мобильный, обладающий системным методологическим мышлением педагог
Субъекты		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ИМЦ</li> <li>– стажерские пары</li> <li>– руководитель МО</li> <li>– педагоги</li> </ul>		
Подходы к образовательной деятельности		Принципы педагогической деятельности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– компетентностный;</li> <li>– практико-ориентированный</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– принцип перехода от стихийных механизмов развития профессиональной компетентности в процессе повышения квалификации педагогов к сознательно управляемому и самоуправляемому;</li> <li>– принцип педагогической оценки, самооценки и рефлексии в процессе развития профессиональной компетентности педагогов;</li> <li>– принцип индивидуальной траектории развития;</li> <li>– профессиональной компетентности.</li> </ul>
Условия деятельности		
Организационные	Нормативно-методические	Ресурсные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация процесса повышения квалификации педагогов в соответствии с уровнем компетентности педагога;</li> <li>– использование методов активного обучения в органичном сочетании с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие модульной программы повышения квалификации, ориентированной на преимущественное использование активного обучения;</li> <li>– программа повышения квалификации педагогов;</li> <li>– обеспечение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие компьютерной программы самодиагностики профессиональной компетентности</li> </ul>

традиционными формами и методами	профессионально-ориентированного педагогического взаимодействия в процессе обучения, направленного на осмысление и осознание педагогами личностного смысла повышения квалификации	
Уровни профессиональной компетентности (условный статус педагога)		
Оптимальный (педагог – «мастер»)	Достаточный (педагог – «практик»)	Критический (педагог – «стажер»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позиция учителя «я знаю, умею, понимаю» и установка на развитие индивидуальности учеников. Он предусматривает наличие индивидуальной творческой педагогической системы;</li> <li>– характерно ярко выраженное чувство нового, стремление к исследовательской деятельности, адекватная самооценка, сформированные умения и навыки педагогического общения, способность создавать доброжелательный микроклимат в учительском и детском коллектив;</li> <li>– наличие у педагога рефлексии, с помощью которой происходит перемещение смыслового центра с деятельности на себя, обретение формы «деятельность во мне» (моделирующий уровень).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позиция учителя «я умею» и установка на свой предмет;</li> <li>– предполагает готовность к работе, владение учебным материалом и методиками; учитель способен осуществлять объективный анализ теории и практики обучения и воспитания;</li> <li>– в педагогическом общении учителю не всегда удается решение коммуникативных задач. Этот анализ субъективизируется личностью педагога, при этом он выделяет главное, важное для себя, «пропускает» через свою деятельность (адаптивный уровень).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позиция учителя «я знаю» и установка на себя;</li> <li>– предполагает осмысление и самоутверждение себя в профессии, ориентацию в новой среде, контроль учащихся, возможна неадекватная самооценка;</li> <li>– в общении с учащимися исходит из непререкаемого авторитета учителя; В работе опирается на методические указания и рекомендации, а также достижения передового педагогического опыта, если он достаточно подробно описан и широко используется коллегами (репродуктивный уровень).</li> </ul>

Как видится, опираясь на данную базовую модель, внутренние консультанты в той или иной сети дошкольных образовательных организаций могут формировать собственную индивидуализированную модель, с учетом реального уровня профессионализма кадров сети, потребностей в повышении квалификации и развитии педагогов, имеющихся ресурсов и пр.

Вторым важным элементом проектирования модели профессионального развития педагогов сетевых ДООУ, как думается, является формирование у руководителей ДООУ и методистов понимания значимости построения индивидуальной траектории профессионального роста и развития для каждого отдельного специалиста ДООУ.

Слово «траектория», по определению С.И.Ожегова, характеризуется как «линия движения чего-либо» [39]. И.А. Тенюнина отмечает, что «движение в развитии человека – это есть его становление, формирование личностных качеств, обозначение его настоящего и ориентация на дальнейшую цель» [39].

По определению Э.Ф.Зеера, «индивидуальная траектория профессионального становления личности характеризуется изменением направления вектора развития, обусловленное нарушением последовательного, линейного, упорядоченного процесса профессионального становления и образованием моментов неустойчивости (точек бифуркаций)» [13, с.79-90]. Т.А.Макаренко рассматривает индивидуальную траекторию профессионального развития как «путь саморазвития личности в будущей профессиональной деятельности посредством создания профессиональной среды, организации психолого-педагогической поддержки, оказания помощи в профессиональном росте, исходя из проявления индивидуальных качеств личности» [19, с.5].

Важно, чтобы в сети сформировалось понимание того, что невозможно всех педагогов всех сетевых ДООУ развивать одинаково, через одинаковые формы и в одинаковом темпе. Все педагоги, как и люди вообще, очень индивидуальны – по уровню знаний, опыту, темпераменту. У всех есть



особенности личной ситуации, в т.ч. семейной. Наконец, каждый находится на своем этапе возрастного и профессионального развития. В этой связи важно суметь для каждого педагога сети выстроить свою индивидуальную траекторию профессионального развития. Это мнение подтверждается и позицией Ф.И. Перегудов полагает, что поскольку любой человек как личность неповторим, то он имеет право на продвижение по «собственной образовательной траектории», основанной на «индивидуальном подходе, постоянной психодиагностической и профориентационной поддержке» [32, с.22].

Основная задача внутренних управленческих консультантов должна состоять в выработке общих методических рекомендаций для методистов и руководителей ДООУ по формированию индивидуальных траекторий профессионального роста и развития педагогов ДООУ. В частности, в этих методических рекомендациях целесообразно указать, что развитие педагогов ДООУ должно включать в себя, как минимум, три направления:

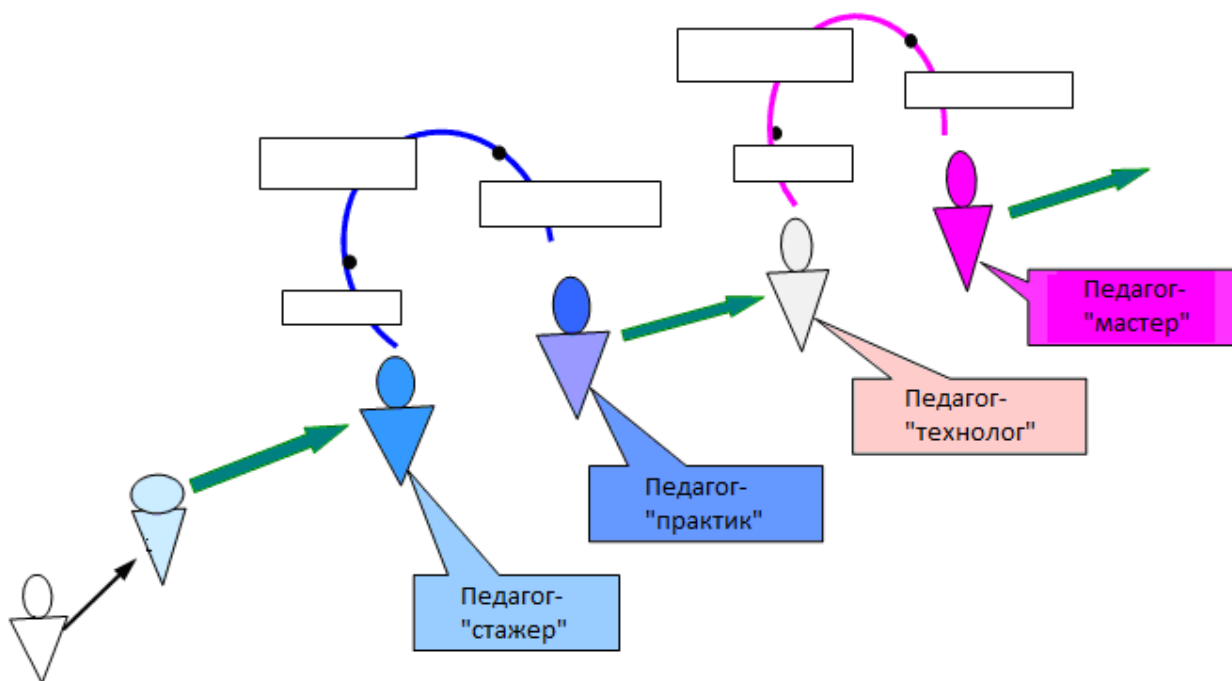
- собственно непрерывное профессиональное развитие и повышение квалификации,
- развитие творческого потенциала и самореализация в профессии,
- развитие его профессиональной культуры (личностной, психологической и пр.).

В этом случае индивидуальная траектория профессионального развития педагогов ДООУ будет отвечать требованию всестороннего и полного развития личности педагога как профессионала.

Важно также, чтобы внутренние консультанты разработали приемлемую для данной сети общую модель траектории роста педагогов ДООУ, перехода их от одной стадии профессионального мастерства к другой. В качестве базовой здесь рекомендуется использовать, например, модель «Индивидуальная траектория развития профессиональной компетенции» (далее ИТРПК), предложенную И.Н. Мордвиновой [24].

В рамках данной модели выделены приемлемые для данных сетевых ДООУ типы профессиональных статусов педагогов в сети (например, педагог-стажер, педагог-практик, педагог-технолог, педагог-мастер).

Важно, чтобы подобная общая модель роста педагогов в сети не имела конечной, финальной точки: по достижении каждого нового уровня профессионального мастерства педагоги ДООУ должны иметь зону ближайшего развития, карьерные и профессиональные перспективы, что наглядно показано в модели И.Н. Мордвиновой (рис.3).



**Рис. 3. Модель «Индивидуальная траектория развития профессиональной компетенции» (ИТРПК) И.Н. Мордвиновой [24]**

Индивидуальная траектория развития каждого отдельного педагога в сетевых ДООУ должна строиться в дальнейшем с ориентацией на эту базовую модель, она должна служить для методистов ориентиром.

Для управленческих консультантов, занимающихся построением моделей профессионального развития педагогов в сетевых ДООУ, также необходимо определить систему базовых принципов, в опоре на которые будет строиться вся модель.

Таким образом, анализ показывает, что для разработки и полноценной реализации модели профессионального развития педагогов ДООУ в условиях

сетевого взаимодействия участие управленческих консультантов необходимо. Без этого невозможно построить целостную и непротиворечивую, мотивированную и обоснованную модель.

## **ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ПЕДАГОГОВ МБДОУ ДЕТСКИЙ САД «ДЕТСТВО»**

### **2.1 Характеристика экспериментальной площадки**

Экспериментальной площадкой для апробации модели управленческого консультирования по профессиональному развитию педагогов стало Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение - детский сад «Детство» (МБДОУ «Детство»).

МБДОУ «Детство» представляет собой сетевое объединение дошкольных образовательных организаций – детских садов, функционирующих в Орджоникидзевском районе г. Екатеринбурга. Директор МБДОУ «Детство» - Иванова И.В.

Целью создания МБДОУ «Детство» является обеспечение конституционного права граждан Российской Федерации на получение бесплатного дошкольного образования.

Миссия МБДОУ «Детство» – удовлетворение потребности населения г. Екатеринбурга в образовательных услугах для дошкольников, содействие становлению личности, неповторимой индивидуальности каждого ребенка в соответствии с его возможностями, способностями и интересами.

В качестве учредителя МБДОУ «Детство» выступает Администрация Екатеринбурга, собственником имущества – МО г. Екатеринбург. Форма собственности – муниципальная. Тип учреждения – бюджетное, дошкольное образовательное.

Основные виды деятельности МБДОУ «Детство» по ОКВЭД: 85.11 Образование дошкольное. Иные виды деятельности по ОКВЭД: 85.41 Образование дополнительное детей и взрослых.

Головная организация сети МБДОУ «Детство» располагается по адресу: город Екатеринбург, пер. Банникова д. 7 (детский сад №432). В настоящее

время в состав сетевого объединения детских садов «Детство» входит двадцать филиалов, которые не являются самостоятельными юридическими лицами.

Непосредственно организацию и координацию деятельности МБДОУ «Детство» осуществляет отдел образования Орджоникидзевского района Управления образования города Екатеринбурга.

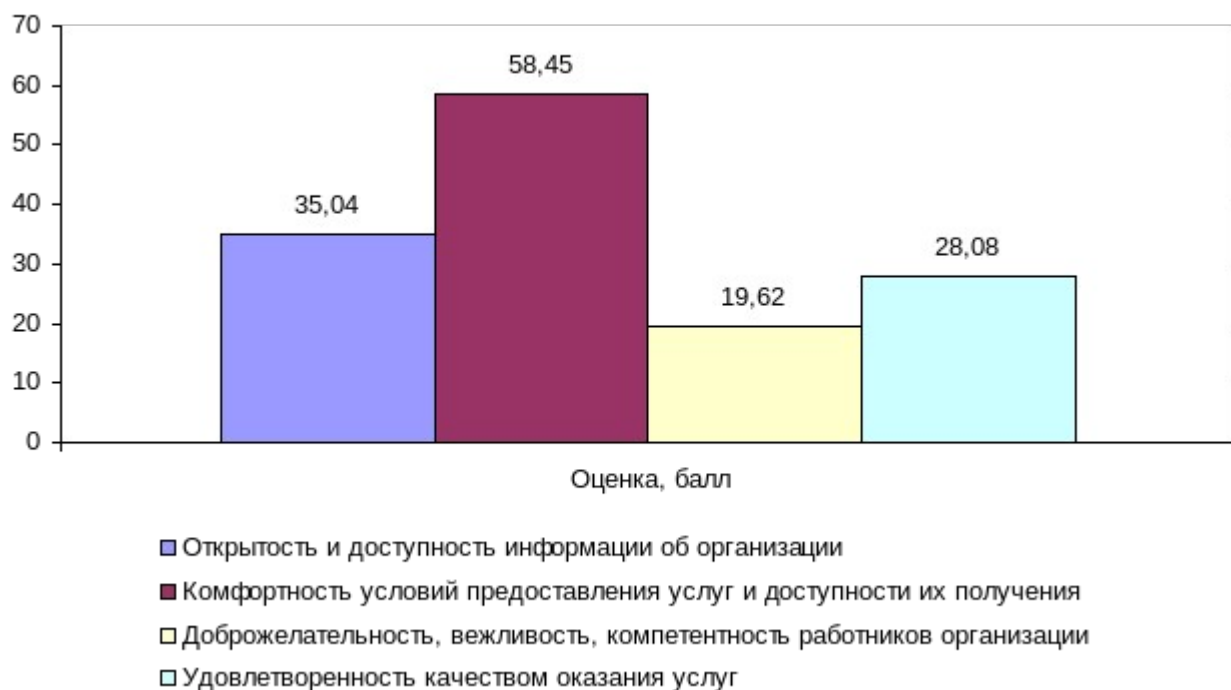
В своей деятельности МБДОУ «Детство» руководствуется следующими нормативно-правовыми актами:

- Конституцией РФ;
- Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»;
- другими федеральными законами;
- иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- нормативно-правовыми актами Правительства Свердловской области, содержащими нормы, регулирующие отношения в сфере образования;
- постановлениями и распоряжениями Администрации города Екатеринбурга, другими нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления МО г. Екатеринбург.

В соответствии с результатами независимой оценки качества оказания услуг в настоящее время в рейтинге группы «организации, осуществляющие образовательную деятельность» МБДОУ «Детство» занимает:

- в Российской Федерации – 1536 место (среди 92679 организаций),
- в Свердловской области – 120 место (среди 2569 организаций) [35].

Наивысшие балльные показатели МБДОУ «Детство» имеет по критерию «комфортность условий предоставления услуг и доступности их получения» (рис.4).



**Рис. 4. Значения показателей по критериям независимой оценки качества образовательных услуг МБДОУ «Детство»<sup>1</sup>**

В соответствии с Уставом МБДОУ «Детство», в учреждение принимаются дети в возрасте от 1 года 6 мес. до 7 лет на основании заключенного договора об образовании.

Учреждение функционирует в режиме полного дня с 10,5-часовым пребыванием детей с 07.30 до 18.00 часов и пятидневной рабочей недели, исключая выходные и праздничные дни.

Группы могут функционировать в режиме сокращенного дня (8-10,5 часов пребывания) и кратковременного пребывания (до 5 часов).

В соответствии с ОКВЭД МБДОУ «Детство» предоставляет услуги дошкольного образования по образовательным программам дошкольного образования, а также услуги по присмотру и уходу за детьми.

МБДОУ «Детство» реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, дополнительные образовательные (общеразвивающие) программы, относящиеся к уровню дошкольного образования.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [35].

Образовательная программа дошкольного образования в МБДОУ «Детство» направлена на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в т.ч. достижение детьми дошкольного возраста уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения ими образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода к детям дошкольного возраста и специфичных для детей дошкольного возраста видов деятельности.

В настоящее время МБДОУ «Детство» наряду с реализацией образовательной программы дошкольного образования реализует платные образовательные услуги по дополнительным общеразвивающим программам:

- «Веселый оркестр»;
- «Детская киностудия»;
- «Студия тестопластики»;
- Студия-театр «Актер»;
- «Хореография»;
- «ИЗО-студия»;
- спортивные секции (футбол, степ-аэробика, «Юный акробат», «Веселый мяч – фитбол», аквааэробика, «Дельфинчики»);
- «Юный интеллектуал» (модульная программа «Сказочные лабиринты», «Лего-конструирование»).

Учреждение может оказывать и иные платные образовательные услуги, в частности, присмотр и уход за детьми сверх времени работы МБДОУ «Детство» (с 18.00 до 19.00), в форме вечерней группы «Играем вместе» и группы выходного дня «Мать и дитя».

Организация питания детей осуществляется Учреждением самостоятельно в соответствии с действующими нормативными документами. В Учреждении имеются помещения для питания воспитанников, а также для хранения и приготовления пищи. Режим работы пищеблока, график питания воспитанников и меню утверждаются

заведующими детских садов – филиалов Учреждения. Медицинское обслуживание детей обеспечивают органы здравоохранения (ДГКБ №15).

В настоящее время МБДОУ «Детство» обладает развитой материально-технической базой (таблица 3).

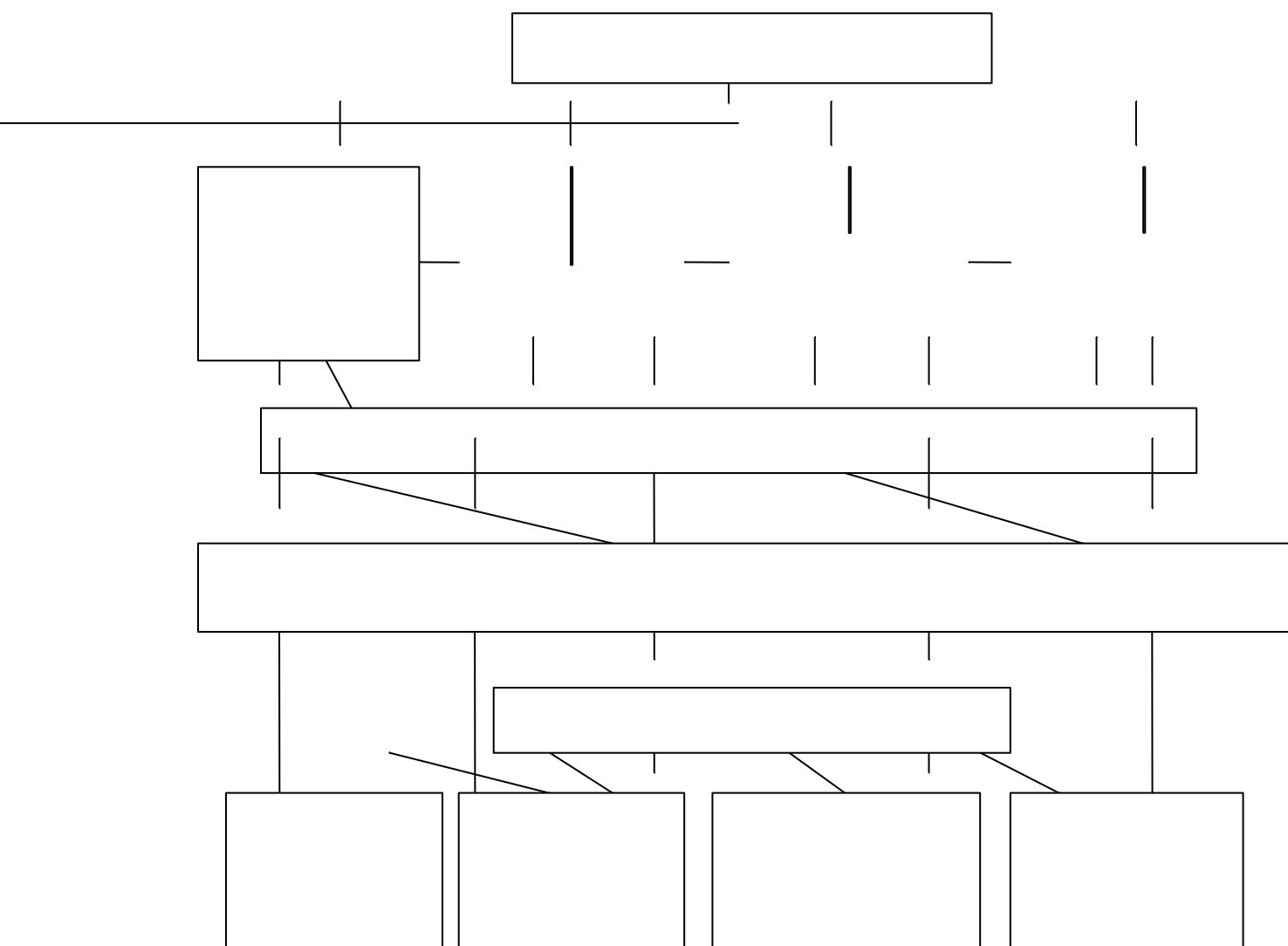
**Таблица 3.** Характеристика материально-технической базы МБДОУ «Детство»

Критерий	Показатель
Общая площадь зданий и помещений, кв.м.	28315
из нее: площадь помещений, используемых непосредственно для нужд образовательной организации, кв.м.	22806
из нее: групповых ячеек (раздевальная, групповая, спальня, буфетная, туалетная), кв.м.	15297
дополнительных помещений для занятий с детьми, предназначенных для поочередного использования всеми или несколькими детскими группами (музыкальный зал, физкультурный зал, бассейн, кабинет логопеда и др.), кв.м.	1812
площадь групповых ячеек для детей в возрасте 3 года и старше, кв.м.	12758

В целом в сети МБДОУ «Детство» сегодня имеются 20 спортивных площадок, 21 музыкальный зал, 3 бассейна. Развивающая предметно-пространственная среда МБДОУ детского сада «Детство» является разнообразной, что позволяет учреждениям сети эффективно решать стоящие перед ними задачи.

В последние годы МБДОУ «Детство» было подвергнуто серьезному внутреннему реформированию. В частности, был начат переход от традиционной модели взаимодействия ДООУ к сетевой. В результате была реорганизована организационная структура филиальной сети МБДОУ «Детства» из традиционной линейно-функциональной в матричную которая в большей мере отвечает задачам сетевого взаимодействия. Обновленная организационная структура филиальной сети представлена на рис.5.





**Рис. 5. Схема организационной структуры филиальной сети МБДОУ «Детство»**

По данным на 1 января 2018 г. число воспитанников в МБДОУ «Детство» составляет 3100 чел.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года количество воспитанников выросло почти на 500 чел. (рис.6).

Таким образом, анализ динамики числа воспитанников МБДОУ «Детство» показывает, что спрос на образовательные услуги учреждения растет.



**Рис.6. Динамика числа воспитанников МБДОУ «Детство» в 2017-2018 гг.<sup>2</sup>**

Характеристика педагогического состава МБДО «Детский сад «Детство» представлена в таблице 4.

**Таблица 4. Педагогический состав МБДОУ «Детство»<sup>3</sup>**

№/п/п	Педагоги	Количественный состав
1	Воспитатель	128
2	Специалисты (музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, психолог), из них:	49
	– Музыкальный руководитель	13
	– Учитель-логопед	12
	– Инструктор по физической культуре	11
	– Педагог-психолог	1
	– Старший воспитатель	12
Итого:		177

Из таблицы следует, что основную долю в педагогическом составе кадров образуют воспитатели. Кроме них, в учреждениях сети работают специалисты – музыкальные руководители, инструкторы по физической культуре, учителя-логопеды, психологи.

Педагогический состав кадров МБДОУ «Детство» отличается высоким уровнем квалификации. Квалификационная категория присвоена 91%

<sup>2</sup> Составлено автором по: [20].

<sup>3</sup> Составлено автором по: [20].

педагогических сотрудников, из них первую категорию имеет 78,2% педагогических кадров, высшую – 6,5% (таблица 5).

**Таблица 5.** Квалификация педагогических кадров МБДОУ «Детство»

Квалификация	Всего	% к общему числу педагогических работников
Имеют квалификационные категории:	203	91%
высшую	13	6,5%
первую	139	78,2%
Не имеют квалификационной категории	25	14,9%

Образовательный уровень педагогических кадров МБДОУ «Детство» является также высоким – более половины педагогов учреждений сети имеют высшее профессиональное (педагогическое) образование (таблица 6).

**Таблица 6.** Образовательный уровень педагогических кадров МБДОУ «Детство»<sup>4</sup>

Образование	Количество педагогов	% к общему числу педагогических работников
Высшее профессиональное	101	57,4%
- из них педагогическое	101	57,4%
Среднее профессиональное	76	42,6%

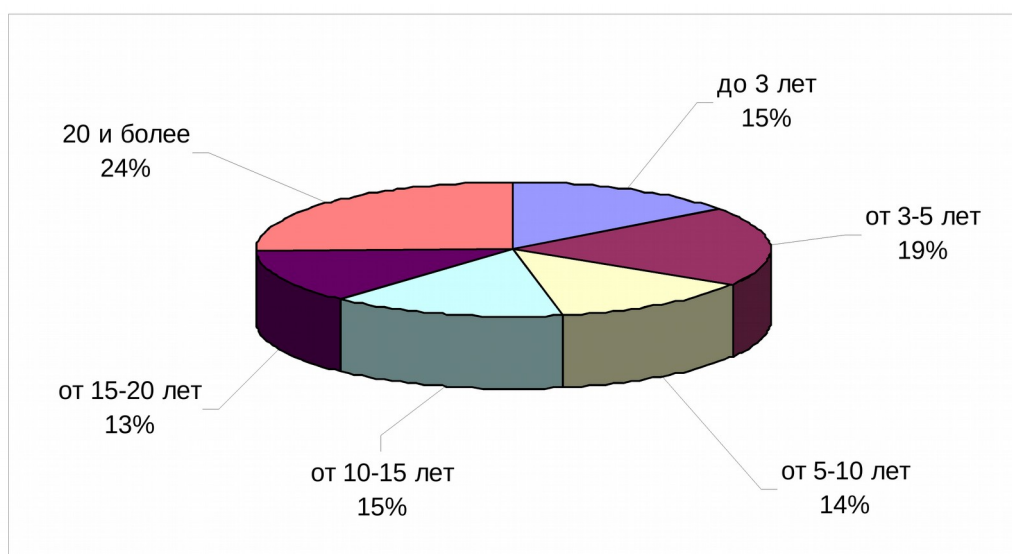
Составлено автором по: [20].

<sup>4</sup> Составлено автором по: [20].

- из них педагогическое	76	42,6%
-------------------------	----	-------

В то же время то, что более 40% педагогических кадров, имеют среднее профессиональное образование, говорит о том, что у педагогов МБДОУ «Детство» есть перспективы для дальнейшего роста их образовательного потенциала.

Почти четверть педагогов МБДОУ «Детство» - это люди с большим педагогическим стажем работы, от 20 лет и более (24%) (рис. 7).



**Рис. 6. Распределение педагогов МБДОУ «Детство» по педагогическому стажу работы<sup>5</sup>, в %**

То, что среди сотрудников сети МБДОУ «Детство» численно преобладают специалисты, имеющие большой педагогический стаж работы, обеспечивает высокий профессионализм их деятельности и высокое качество оказания образовательных услуг.

Таким образом, анализ основных показателей работы экспериментальной площадки работы показывает, что в настоящее время – сеть МБДОУ детский сад «Детство» является успешно развивающей образовательной организацией сетевого формата, одной из крупнейших и эффективно действующих на рынке образовательных услуг г.Екатеринбурга.

<sup>5</sup> Составлено автором по: [20].

В последние годы МБДОУ «Детство» устойчиво развивается и успешно решает задачи по оптимизации сетевого взаимодействия на разных уровнях деятельности дошкольных образовательных организаций, входящих в ее структуру.

## **2.2. Модель профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия и особенности ее функционирования**

Одним из ключевых направлений управленческой деятельности в МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия входящих в сеть учреждений сегодня является профессиональное развитие педагогов – сотрудников МБДОУ. Необходимость осуществления такой деятельности определяется целым рядом факторов:

- во-первых, постоянным обновлением и изменением объективных условий функционирования дошкольных образовательных организаций России в условиях динамично меняющейся социальной среды;

- во-вторых, высокой заинтересованностью Российского государства в профессиональном росте педагогических работников, что доказывается, в частности, принятием в июле 2017 года Министерством образования и науки РФ плана мероприятий по формированию и введению национальной системы учительского роста – «дорожную карту».

На сегодняшний день в деятельности МДОУ «Детство» профессиональное развитие педагогов осуществляется несколькими путями, часть из них является традиционными, применяемыми в других дошкольных образовательных учреждениях, а часть – инновационными наработками руководящего состава учреждений сети «Детство».

Одной из наиболее традиционных и в то же время актуальных форм профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» является курсовая подготовка, т.е. их обучение на курсах повышения квалификации. Сегодня участие педагогов в курсах повышения квалификации является важнейшей и неотъемлемой частью процесса их профессионального развития. Это обусловлено тем, что решение современных профессиональных задач обуславливает потребность в педагогах нового типа, умеющих творчески

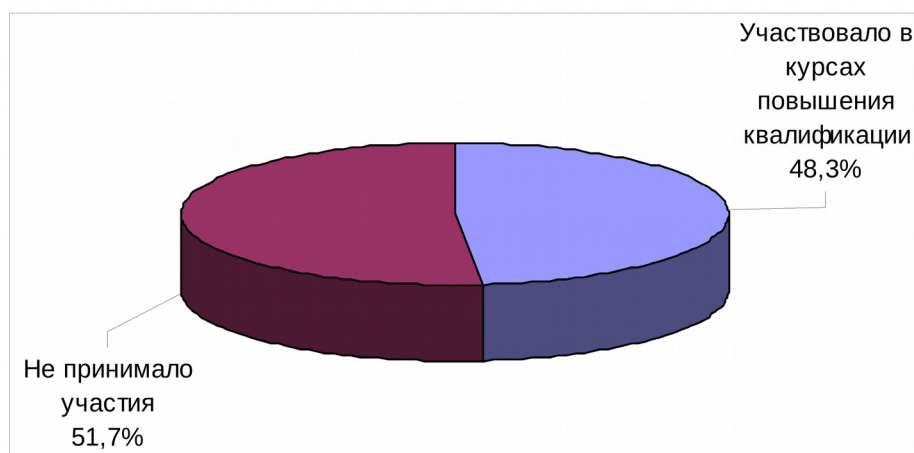
мыслить, способных самостоятельно принимать решения и осознающих свою личную и коллективную ответственность за результаты деятельности.

Повышение квалификации педагогов сети МБДОУ «Детство» направлено на решение нескольких взаимосвязанных задач:

- осознание педагогами МБДОУ собственных личностных и профессиональных потребностей;
- взвешенную оценку педагогами своих возможностей и вытекающих из этого проблем и перспектив;
- утверждение в необходимости поиска механизмов их решения через выстраивание своей траектории личностного и профессионального роста на протяжении всей жизни.

Ежегодно около половины кадрового состава специалистов сети МБДОУ «Детство» участвуют в различных курсах повышения квалификации.

Так, по данным за 2016-2017 учебный год курсовую подготовку прошли и получили соответствующее удостоверение 98 педагогических и руководящих сотрудников МБДОУ «Детство», т.е. 48,4% специалистов сети (рис. 7).



**Рис. 7. Доля специалистов МБДОУ «Детство», принимавших участие в курсах повышения квалификации в 2016-2017 учебном году, в %**

Из них повысило квалификацию на курсах 19 руководящих работников (19,4% от общего числа участвовавших в курсах или 73,1% от всех руководящих работников) и 79 педагогических работников (80,6% от общего

числа участвовавших в курсах или 44,6% от всех педагогов МБДОУ). Таким образом, курсами повышения квалификации в 2016-2017 учебном году было охвачено 2/3 руководящего состава и почти половина педагогического состава работников МБДОУ «Детство». Основные тематические направления участия специалистов МБДОУ «Детство» в курсах повышения квалификации в 2016-2017 учебном году представлены в таблице 7.

**Таблица 7.** Направленность программ повышения квалификации педагогических и руководящих кадров МБДОУ «Детство» в 2016-2017 гг.

№	Направления образовательных программ	Количество педагогов, обученных по программе (чел.)		Итого (чел.)
		Педагогические работники	Руководители	
1.	ФГОС ОВЗ	1	0	1
2.	Современные образовательные технологии	12	2	14
3.	Информационные и коммуникационные технологии как средство реализации требований ФГОС	8	0	8
4.	Развитие профессионального потенциала специалистов дополнительного образования	4	0	4
5.	Управление образовательной организации в условиях модернизации образования	1	1	2
6.	Развитие профессиональной компетентности экспертов по вопросам лицензирования, аттестации и аккредитации	2	0	2
7.	Организация образовательного процесса детей с ограниченными возможностями здоровья	35	4	39
8.	Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса	3	2	5
9.	Управление качеством образования в образовательных организациях.	1	2	3
10.	Профессиональная переподготовка	4	0	4
11.	Аспирантура	0	0	0
12.	Магистратура	3	6	9
13.	Другое	5	2	7
14.	Итого	79	19	98



Как видно из таблицы 7, повышение квалификации специалистов МБДОУ «Детство» осуществлялось по различным направлениям, т.е. было многоплановым.

В настоящее время планы участия педагогов МБДОУ «Детство» в курсах повышения квалификации руководством учреждений сети выстраиваются на базе модели развития профессиональных компетенций педагогов путем применения персонифицированной системы повышения квалификации, которая направлена на:

- развитие профессиональной компетентности каждого отдельного педагога с учетом индивидуально-типологических особенностей, уровня сформированной профессиональной компетентности и имеющегося профессионально-педагогического опыта, образовательных запросов, ценностных ориентаций;
- удовлетворение профессиональных потребностей педагогов, согласованных с потребностями образовательного учреждения, в котором работает педагог, а также в целом с актуальными и перспективными потребностями системы образования России.

Персонифицированная система повышения квалификации предполагает:

- самостоятельное конструирование каждым педагогом индивидуального образовательного маршрута;
- самостоятельный выбор прохождения индивидуального образовательного маршрута в течении освоения выбранного модуля.

Индивидуальный образовательный маршрут – это целенаправленная последовательность освоения самостоятельно выбранных педагогом и согласованных с руководителем МБДОУ «Детство» модулей повышения квалификации, направленной на развитие горизонтальной педагогической

карьеру, которая является социальным инструментом повышения качества образования педагогов МБДОУ «Детство» на основе стимулирования их стремления к повышению уровня своей профессиональной компетентности и общественной активности.

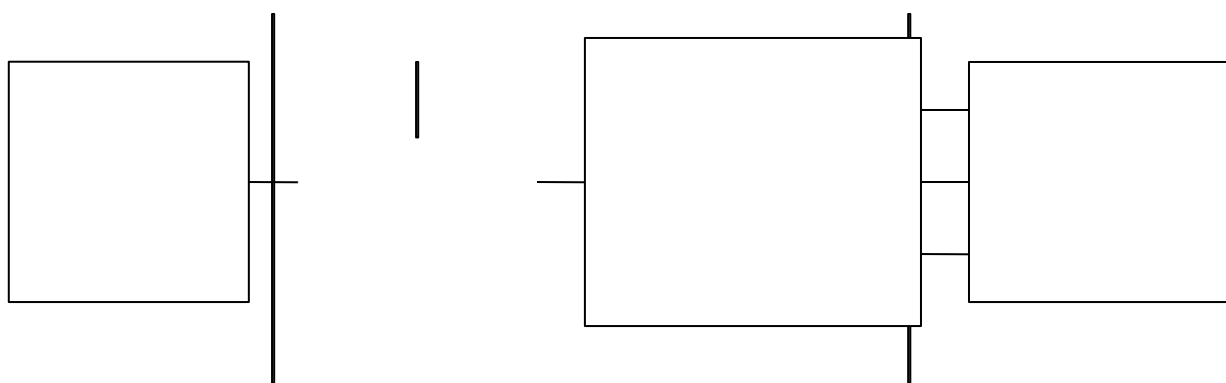
Развитие горизонтальной педагогической карьеры педагогов МБДОУ «Детство» основывается на модели И.Н. Мордвиновой, подробно описанной в первой части данной работы, и предполагает последовательное и поступательное движение педагога по уровням освоения педагогических знаний и педагогического мастерства: «педагог – мастер», «педагог – консультант», «педагог – исследователь» и «педагог – эксперт».

Важно также то, что персонифицированная система повышения квалификации педагогов в МБДОУ «Детство» выстраивается таким образом, чтобы обеспечивалось достижение цели не только повышения профессионального мастерства самого педагога, но и роста профессионального мастерства всего коллектива сети учреждений МБДОУ «Детство». Это обеспечивается несколькими путями:

- во-первых, тщательным выбором направлений образовательных программ курсов, по которым проходит повышение квалификации педагогов;
- индивидуальным подходом к выбору курсов повышения квалификации для каждого конкретного специалиста МБДОУ «Детство» с учетом его актуального образовательного и квалификационного уровня (управленческое консультирование по формированию индивидуальных образовательных маршрутов) и его возможностями в дальнейшем участвовать во внутрисетевых мероприятиях по обмену педагогическим опытом и знаниями;
- организацией различных форм посткурсового взаимодействия педагогов, прошедших курсы повышения квалификации, внутри сети МБДОУ «Детство» с целью трансляции полученных знаний другим специалистам сети.

Такой алгоритм разработки программ повышения квалификации педагогов сети МБДОУ «Детство» позволяет обеспечить кумулятивный эффект от их курсовой подготовки и решить многие трудности, которых не удастся избежать при традиционном подходе к участию педагогов в курсах повышения квалификации. В частности, решается проблема разрозненного прохождения курсов педагогами в отдельных ДОУ, когда выгода от знаний, полученных на курсах повышения квалификации отдельным специалистом, не приносит пользы всему коллективу дошкольной образовательной организации. Это обеспечивается, прежде всего, за счет организации внутри сети МБДОУ «Детство» различных форм посткурсового взаимодействия педагогов после прохождения ими курсов повышения квалификации.

Такое посткурсовое взаимодействие реализуется в МБДОУ «Детство» в рамках разработанной внутрисетевой модели экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития отдельных педагогов на пространство профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети (рис.8).



**Рис.8. Модель экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития педагогов на пространство профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети**

Как видно из рис.8, в рамках созданной в сети МБДОУ «Детство» модели специалисты, которые в определенный период принимали участие в

курсах повышения квалификации, в дальнейшем, в посткурсовой период вовлекаются в различные внутрисетевые формы взаимодействия и обмена опытом.

В частности, в настоящее время внутри сети МБДОУ «Детство» с целью трансляции полученных на курсах знаний другим специалистам сети применяются такие формы внутрисетевого взаимодействия и обмена опытом, как брифинги, педагогические чтения, онлайн-конференции, семинары, вебинары, заседания методических объединений по различным областям ФГОС ДО, открытые просмотры, мастер-классы, фестивали, творческие отчеты.

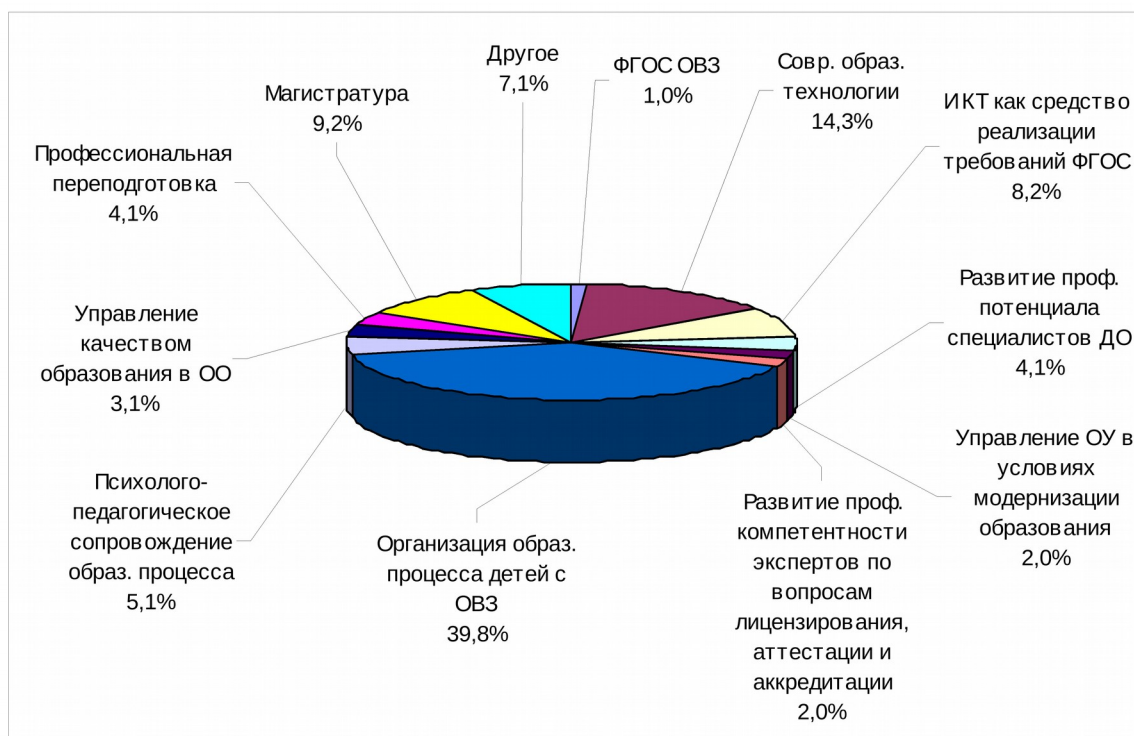
Применение различных форм посткурсового взаимодействия специалистов МБДОУ «Детство» позволяет переносить знания и опыт, полученные педагогами на курсах повышения квалификации, из зоны их индивидуального профессионального развития в зону коллективного развития всех специалистов учреждений сети.

Созданная в сети МБДОУ «Детство» образовательная среда позволяет естественным образом обеспечивает перевод полученных педагогами на курсах знаний в область практических действий, интеграцию личностного и профессионального компонента каждого педагога, что способствует формированию целостности профессиональной позиции как системообразующего фактора процесса повышения квалификации.

Это можно рассмотреть на нескольких примерах.

Так, в частности, как следует из таблицы 7, значительное внимание в планах повышения квалификации педагогов в 2016-2017 г. было уделено такому тематическому направлению, как организация образовательного процесса детей с ограниченными возможностями здоровья (по этому направлению прошло повышение квалификации 39,8% специалистов от общего числа прошедших курсовую подготовку) (рис. 9).

Данное направление сегодня является актуальным для всех учреждениях сети «Детство» (и в целом дошкольных образовательных учреждений города).



**Рис.9. Ведущие направления курсовой подготовки и повышения квалификации педагогов МБДОУ «Детство» в 2016-2017 гг., %**

В этой связи для трансляции полученных специалистами знаний на курсах повышения квалификации 7 декабря 2017 г. на базе филиала МБДОУ – детского сада «Детство» №40/228 был проведен семинар «Создание инклюзивного образовательного пространства ДОО». Целью семинара стало построение модели инклюзивного образованного пространства ДОО. Задачи семинара были обозначены следующим образом:

- мотивировать руководителей совершенствованию собственной профессиональной деятельности в рамках инклюзивного образования;
- определить структурно-функциональное содержание модели;

– овладеть практическими навыками построения модели инклюзивного образованного пространства ДОО.

К участию в семинаре были привлечены специалисты МБДОУ «Детство», которые прошли курсы повышения квалификации по соответствующему направлению, что позволило им в рамках представления докладов и работы в творческих подгруппах семинара передать полученные на курсах знания своим коллегам, а также применить их к структурированию содержания модели инклюзивного образования: составлению диагностической карты контингента воспитанников детского сада; разработке проекта по улучшению доступности РППС и выработке плана по формированию инклюзивной образовательной культуры ДОО. Таким образом был на практике обеспечен переход полученных специалистами на курсах профессиональных знаний в сферу коллективного опыта и знаний всего коллектива МБДОУ «Детство».

В июне 2018 г. в сети МБДОУ «Детство» были проведены Педагогические чтения «Взаимодействие субъектов образовательных отношений как эффективное средство реализации ФГОС ДО». Такие чтения также следует рассматривать как одну из форм внутрисетевого посткурсового взаимодействия педагогов с целью обогащения коллективного профессионального опыта специалистов учреждений, входящих в сеть «Детство».

В рамках педагогических чтений инновационным педагогическим опытом и профессиональными знаниями, в т.ч. полученными на курсах повышения квалификации, поделились специалисты различных ДОО МБДОУ «Детство». В частности, состоялся обмен профессиональными знаниями и опытом по таким направлениям повышения квалификации, как:

– «Современные образовательные технологии» («Использование грифовой доски для развития графомоторных навыков у детей дошкольного возраста», Соловьева Д.А., учитель логопед ДОО № 432; «Использование интерактивного метода сторителлинга в образовательном пространстве

ДОО», Дмитриенко М.Л., учитель-логопед, Лунева Е.А., воспитатель ДОО № 536; «Создание условий для взаимодействия воспитанников в игровой деятельности средствами интерактивной ширмы», Каторгина А.Н., воспитатель ДОО № 516 и др.);

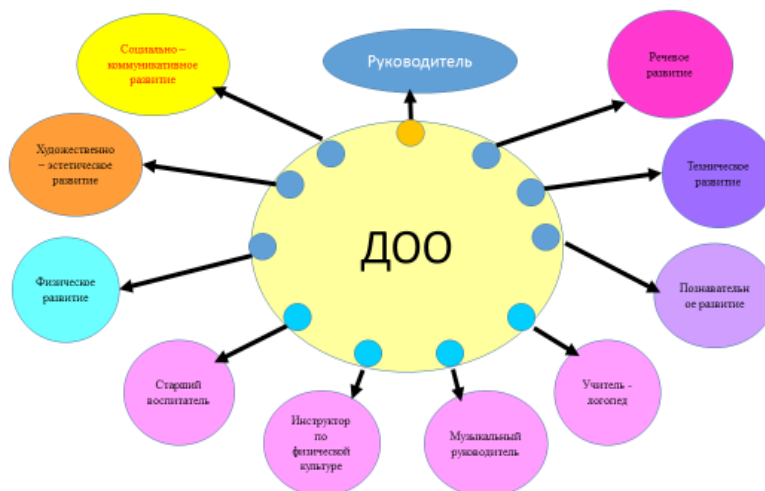
– «Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса» («Развитие творческих способностей дошкольников по средствам театрализованной деятельности при взаимодействии всех участников образовательных отношений», Шляймер Н. М., воспитатель ДОО № 22; «Развитие игровой деятельности дошкольников, как средство взаимодействия субъектов образовательных отношений», Фаткулина С.М., воспитатель ДОО № 118)

Приведенные примеры показывают, что используемая в МБДОУ «Детство» модель экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития педагогов (в рамках курсов повышения квалификации) на пространство профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети позволяет расширять зону профессионального развития специалистов МБДОУ «Детство» за счет интеграции индивидуального и коллективного опыта повышения квалификации.

Такой подход к управлению профессиональным развитием педагогов МБДОУ «Детство» привел руководство к переосмыслению и новой организации системы управления учреждениями сети, основной на привлечении педагогов к разработке, применению и реализации управленческих решений.

В основу новой управленческой модели была положена идея распределенного лидерства в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство», апробированная в рамках работы управленческой команды. На августовской конференции 2017 года МБДОУ «Детство» ее участниками была принята резолюция о необходимости формирования в сети творческих групп по областям ФГОС ДО и методических объединений специалистов

ДОО. Внутренними консультантами сети МБДОУ «Детство» была разработана инновационная модель конгломерата творческих групп по областям ФГОС ДО (рис. 10).



**Рис.10. Модель организации педагогического коллектива МБДОУ «Детство» в рабочие творческие группы по реализации ФГОС ДО**

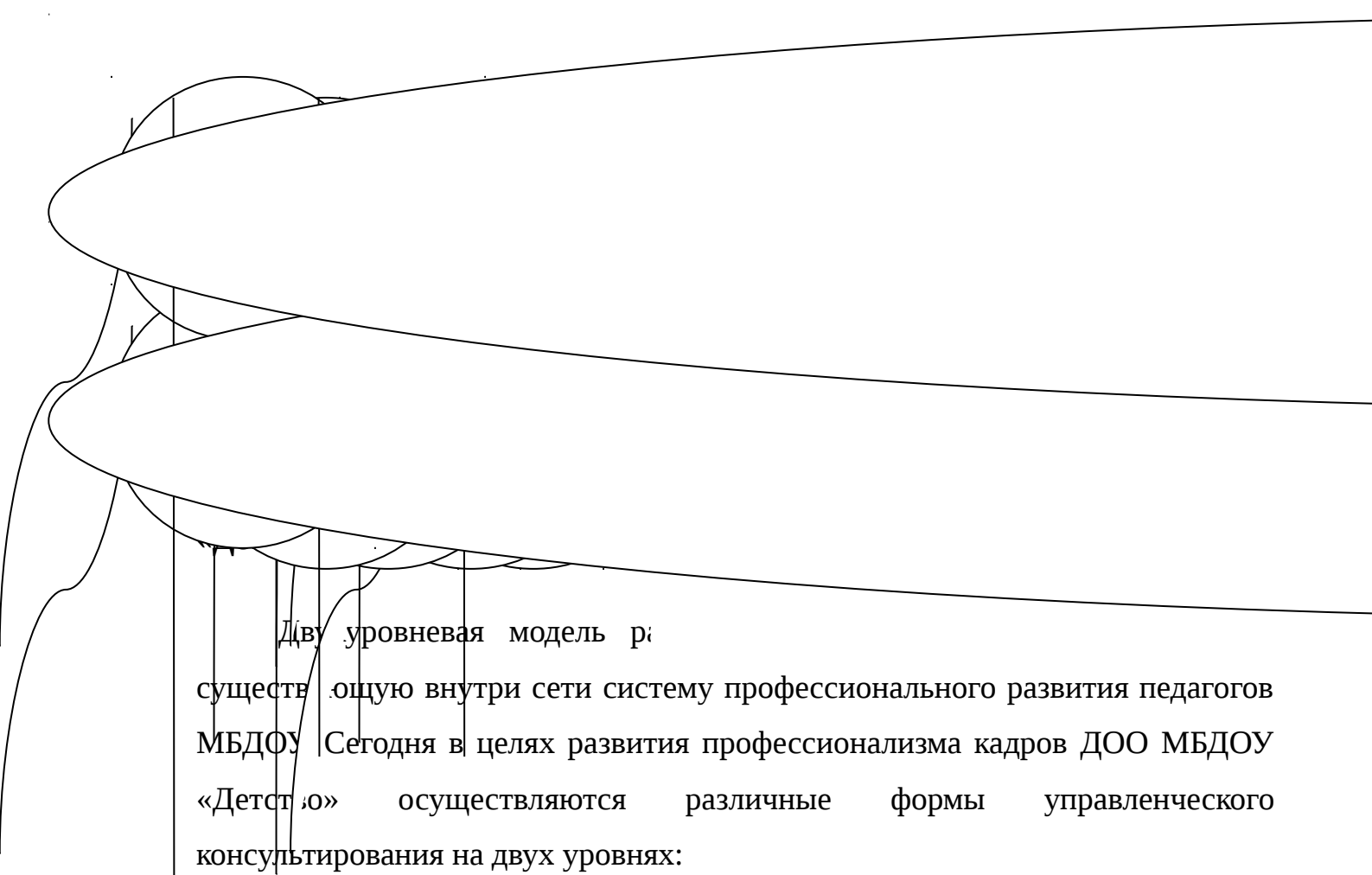
В результате внедрения предложенной консультантами модели в МБДОУ детский сад «Детство» было создано 11 творческих групп педагогов. В каждой из групп для организации и руководства их работой в процессе командо- и лидерообразования были определены лидеры-руководители в каждой из областей, предусмотренных ФГОС ДО. Под их руководством и вдохновением были разработаны перспективные планы работы групп на 2 года.

Таким образом, на уровне творческих групп педагогов МБДОУ детский сад «Детство» управленческими консультантами был сформирован второй уровень внедрения модели распределенного лидерства в образовательных организациях сети (рис.11).

Если первый уровень был организационно-управленческим, то второй стал методическим. В результате внедрения модели в сетевой структуре МБДОУ «Детство» возникло множество распределенных лидеров-управленцев и лидеров-методистов. Каждый из них, стремясь реализовать



собственный потенциал и достичь собственных профессиональных интересов, одновременно стал способствовать комплексному развитию всей сети учреждений МБДОУ «Детство», их коллективов.



Двухуровневая модель профессионального развития педагогов МБДОУ. Сегодня в целях развития профессионализма кадров ДОО МБДОУ «Детство» осуществляются различные формы управленческого консультирования на двух уровнях:

- на уровне команды управления – определяются стратегии профессионального развития и индивидуальные образовательные маршруты для заведующих и старших воспитателей;
- на уровне лидеров методистов – формируются стратегии профессионального развития и индивидуальные образовательные маршруты для педагогов и специалистов (учителя-логопеды, инструктора по физкультуре, музыкальные руководители).

Такая модель управления профессиональным развитием специалистов сети поддерживает собой реализуемую в МБДОУ «Детство» двухуровневую модель распределенного лидерства, которая в целом отвечает существующим

условиям сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций, входящих в сеть.

Рассматривая практику профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство», важно отметить также, что наряду с повышением квалификации посредством участия в соответствующих курсах и в различных формах внутрисетевого взаимодействия и обмена знаниями, в сети детских садов «Детство» сегодня значительное внимание уделяется самообразованию педагогов.

Как неоднократно отмечалось в научной литературе, самообразование для педагогических кадров является не только желательным, но и необходимым. Оно сегодня все чаще выступает не только как средство, дополняющее образование и повышение квалификации педагогов, но и как ведущее средство образовательного процесса.

В настоящее время в сети МБДОУ «Детство» применяется система оценки уровня самообразования педагогов со стажем и молодых специалистов. Она служит основой для формирования рекомендаций по направлениям самообразования педагогов сети. В рамках указанной системы выделяется три направления оценки уровня самообразования педагогов:

- выявление способности к самообразованию;
- выявление факторов, стимулирующих самообразование;
- выявление показателей самообразования педагогов.

Исследования, проводившиеся автором по данной системе оценке уровня самообразования педагогов сети МБДОУ «Детство» показали следующее.

По направлению «Выявление способности к самообразованию» установлено, что педагоги-стажисты детских садов имеют достаточный потенциал к самообразованию, а молодые педагоги - высокий потенциал. При этом недавние выпускники в большей мере понимают ценность самообразования и развивают свой потенциал.

Исследование выявило, что у педагогов-стажистов намного ниже, чем у молодых специалистов показатели в критерии «освоение нового». Это можно объяснить заинтересованностью недавних студентов ИКТ-технологиями и развитием других средств технического прогресса, открывающих источник нового знания и интересной информации.

Результаты по второму направлению - «Факторы, стимулирующие самообразование» показали, что педагоги, имеющие большой стаж работы, максимально высоко ценят самообразование, поскольку осознают, что это способствует улучшению их уровня жизни. На втором месте рейтинга факторов стимулирования самообразования стоит у педагогов организация труда, этот фактор оказывает сильное влияние на возможность и готовность педагогов заниматься самообразованием. На третьем месте стоит такой фактор, как внимание руководителей МБДОУ к процессу самообразования сотрудников. Педагогам важно не просто заниматься самообразованием «для себя», но и получать поддержку, внимание со стороны руководителей ДОО, видеть позитивное подкрепление своих усилий в виде либо финансового поощрения, либо карьерного роста.

Исследование также выявило, что для молодых педагогов важным является внутренний интерес к процессу самообразования и новизна профессиональной деятельности – молодые специалисты в большей мере, чем стажисты ориентированы на освоение новых для них видов профессиональной деятельности.

Результаты, полученные по третьему направлению исследования («Показатели самообразования»), показали, что педагоги со стажем имеют достаточные способности к самообразованию, а молодые специалисты - высокие способности к самообразованию. Однако при этом самообразование молодежи осуществляется более эффективно, поскольку молодые педагоги в большей мере владеют возможностями нового образовательного пространства сети Интернет и новыми информационными технологиями. В этой связи для обеспечения паритета в самообразовании педагогов-стажистов

и педагогов-новичков необходимо продумывать способы управления самообразованием педагогов.

На сегодняшний день выделяются следующие формы управления самообразованием:

- самоуправление,
- управление посредством создания условий, необходимых для самообразования,
- косвенное управление через сопутствующие самообразованию процессы.

Под самоуправлением понимается самостоятельность какой-либо организованной социальной общности в управлении собственными делами [9, с.5-19]. Самоуправление самообразованием осуществляется непосредственно самим педагогом по мере прохождения им образовательного маршрута. Это проявляется в самостоятельном контроле качества усвоения материала; степени его понимания; времени, отводимого на изучения материала; выборе формы, способа и средства получения самообразования. То есть, самоуправление самообразованием – это сугубо внутренний контроль каждого педагога над собой, согласно своим индивидуальным особенностям, наклонностям, интересам.

Управление самообразованием в МБДОУ осуществляется посредством создания необходимых условий внутри дошкольных образовательных учреждений сети. Это условия, позволяющие заинтересовать педагога в добровольном самообразовании; показать преимущества выбора пути самообразования; стимулировать его самообразовательную деятельность; обеспечить необходимыми ресурсами.

В настоящее время в сети МБДОУ «Детство» идет активный процесс создания условий для управления самообразованием педагогов ДОО. Это, в частности, уже нашло свое выражение в разработке и внедрении в сети внутрисетевой модели информационного взаимодействия знаниями (рис. 12).



**Рис.12. Модель внутрисетевого информационного обмена знаниями в МБДОУ «Детство»**

Основу данной модели составляет корпоративный информационный банк знаний МБДОУ «Детство». Данный банк знаний формируется за счет методических наработок, статей, презентаций, научных исследований, докладов и пр. материалов, разрабатываемых специалистами МБДОУ «Детство», публикуемых ими в научных изданиях, сборниках конференций, на ежегодных педагогических встречах, в рамках работы творческих групп и методических объединений сети и т.д.

Доступ к корпоративному информационному банку знаний МБДОУ «Детство» постоянно открыт каждому педагогу, на бесплатной основе. Необходимая педагогу для его самообразования и повышения квалификации может им браться из общего информационного банка, преобразовываться им по своему усмотрению в процессе деятельности и возвращаться обратно в виде новых методических и научно-практических наработок.

Благодаря такому функционированию модели внутрисетевого информационного обмена знаниями в МБДОУ «Детство» информация общего корпоративного банка знаний не только хранится, но и саморазвивается.

Как и на уровне посткурсового взаимодействия, описанного ранее, в МБДОУ «Детство» происходит постоянное обогащение не только индивидуального багажа знаний отдельных специалистов, но и коллективного банка знаний всего коллектива сети. Таким образом, данная модель организации самообразования педагогов также работает на решение общей задачи прироста кумулятивного профессионального потенциала всего коллектива.

Важно, что в МБДОУ «Детство» создаются не только организационные условия для самообразования педагогов, но и условия, позволяющие заинтересовать педагога в добровольном самообразовании; показать преимущества выбора пути самообразования; стимулировать его самообразовательную деятельность. Этому, в частности, способствует проведение среди педагогов МБДОУ детский сад «Детство» конкурса «Ступени профессионального мастерства» по 5 образовательным областям ФГОС ДО. Кроме того, педагоги сети, характеризующиеся высоким уровнем профессионализма, направляются руководством МБДОУ «Детство» на городские и региональные конкурсы. Так, в 2017 году педагогические кадры МБДОУ «Детство» приняли участие в городском конкурсе «Воспитатель года – 2017» в городе Екатеринбурге. Победителями сразу в двух номинациях стали педагоги МБДОУ – детского сада «Детство»: 1 место в номинации «Воспитатель года – 2017» заняла воспитатель филиала МБДОУ «Детство» № 536 - Кирикович Татьяна Алексеевна, а 1 место в номинации «Музыкальный руководитель года – 2017» заняла музыкальный руководитель филиала МБДОУ – детского сада «Детство» № 135 Багаева Александра Николаевна.

Кроме того, педагоги, активно занимающиеся самообразованием и развитием профессионального мастерства выдвигаются руководством МБДОУ «Детство» на городские и региональные образовательные и методические мероприятия в качестве коучей, тьюторов, лекторов, докладчиков, где им предоставляются уникальные возможности нарабатывать

и транслировать свой педагогический опыт работы педагогическому сообществу различных уровней. Так, в 2016-2017 гг. педагоги МБДОУ «Детство» принимали участие в Городском семинаре-практикуме «Интеграция деятельности специалистов ДОО и родителей в процессе формирования читательского интереса дошкольников», участвовали в региональном чемпионате «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» (11 февраля 2017 г.), образовательном туре «Реализация комплексной программы развития творческих способностей детей «Детская Академия изобретательства» в МДОО города Екатеринбурга (23-24 марта 2017 г.), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Создание развивающей речевой среды в образовательной организации: проблемы, технологии» (13-14 апреля 2017 г.), районном семинаре-практикуме «ИКТ-компетентность в контексте профстандарта «Педагог» (апрель 2017 г.), III Международном круглом столе «Традиции и инновации в педагогическом образовании» в УрГПУ (апрель 2017 г.), Всероссийской конференции «Современное образование: задачи и решения» (апрель 2017 г.) и т.д.

Участие педагогов в таких и иных мероприятиях позволяет им осознать значимость и важность постоянного осуществления профессионального самообразования и саморазвития. В рамках подобных мероприятий педагоги МБДОУ «Детство» с очевидностью осознают, для чего им необходимо заниматься самообразованием и какие «бонусы» от этой деятельности они могут получить в итоге (профессиональное признание, грамоты, известность в профессиональной среде и др.).

Обобщая результаты проведенного анализа внутренней среды МБДОУ «Детства», можно выделить достоинства и недостатки сложившейся практики профессионального развития педагогов учреждений сети (таблица 8).

**Таблица 8.** Достоинства и недостатки существующей практики профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство»

Направление оценки	Характеристика
Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ежегодно, на регулярной основе осуществляется повышение квалификации педагогов сети на курсах повышения квалификации</li> <li>– повышение квалификации имеет разную направленность, является многоплановым</li> <li>– курсами повышения квалификации ежегодно охватывается до половины кадрового состава учреждений сети</li> <li>– внедрена и действует модель развития профессиональных компетенций педагогов путем применения персонифицированной системы повышения квалификации</li> <li>– распространена практика построения индивидуальных образовательных маршрутов педагогов</li> <li>– осуществляется развитие горизонтальной педагогической карьеры специалистов МБДОУ</li> <li>– цели повышения профессионального мастерства педагогов взаимоувязаны с целями роста профессионального мастерства всего коллектива сети учреждений МБДОУ</li> <li>– внедрена модель экстраполяции опыта индивидуального профессионального развития отдельных педагогов на пространство профессионального развития всего педагогического коллектива учреждений сети</li> <li>– используются различные формы посткурсового взаимодействия специалистов МБДОУ «Детство», создана образовательная среда, позволяющая естественным образом осуществлять перевод полученных педагогами на курсах знаний в область практических действий, интеграцию личностного и профессионального компонента каждого педагога</li> <li>– внедрена и работает модель организации педагогического коллектива МБДОУ «Детство» в рабочие группы по реализации ФГОС ДО, что обеспечивает векторное развитие профессиональных компетенций педагогов</li> <li>– двухуровневая модель распределенного лидерства в МБДОУ «Детства» взаимоувязана с системой профессионального развития педагогов МБДОУ; применяются различные формы управленческого консультирования на двух уровнях: команды управления и команды лидеров-методистов</li> <li>– развита система самообразования педагогов</li> <li>– применяется система оценки уровня самообразования педагогов со стажем и молодых специалистов;</li> <li>– используются различные формы управления самообразованием: самоуправление, управление посредством создания условий, необходимых для самообразования; косвенное управление через сопутствующие самообразованию процессы;</li> <li>– создана внутрисетевая модель информационного обмена знаниями;</li> <li>– создан и работает корпоративный информационный банк знаний МБДОУ;</li> <li>– сформированы условия, позволяющие заинтересовать педагога в</li> </ul>



	добровольном самообразовании; показать преимущества выбора пути самообразования; стимулировать его самообразовательную деятельность
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– существующая управленческая деятельность по профессиональному развитию педагогов МБДОУ не имеет законченного концептуального оформления</li> <li>– деятельность по профессиональному развитию педагогов МБДОУ «Детство» не согласована с национальной системой учительского роста, декларированной Министерством образования и науки России в 2017 г.</li> <li>– не разработана единая, индивидуализированная с учетом особенностей сетевого взаимодействия, обобщающая модель профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство»;</li> <li>– модель индивидуальной траектории развития профессиональной компетенции педагогов МБДОУ «Детство» содержательно не конкретизирована (по уровням профессионального мастерства) и нуждается в уточнении</li> <li>– не закреплены на уровне локальных актов МБДОУ базовые принципы построения модели профессионального развития педагогов в ДОУ в условиях сетевого взаимодействия</li> <li>– не в полной мере оформлена и реализуется модель управления профессиональным самообразованием педагогов МБДОУ</li> </ul>

Таким образом, проведенный анализ показывает, что в настоящее время практика профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» находится на высоком уровне. Однако в ней существует ряд недостатков, требующих сегодня своего решения на уровне команды управленческих консультантов (руководителей учреждений сети).

### **2.3. Технологии управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия**

С учетом выявленных в ходе исследования проблем можно предложить ряд ключевых направлений совершенствования существующей в МБДОУ

«Детство» технологии управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия.

Прежде всего, как было выявлено в анализе, существующая управленческая деятельность по профессиональному развитию педагогов МБДОУ не имеет законченного концептуального оформления. Это проявляется в том, что, хотя де-факто профессиональное развитие педагогов сети осуществляется на высоком уровне, базовые основы этой управленческой деятельности, а именно: цели, задачи, ожидаемые результаты, субъекты-участники и пр. – концептуально не определены. Это необходимо сделать в первую очередь, чтобы все управленческие консультанты МБДОУ «Детство» имели четкое понимание модели процесса профессионального развития педагогов сети.

Для концептуального оформления всех указанных выше положений предлагается использовать доработанную модель М.А. Палкиной, представленную в теоретической части исследования. Ее следует индивидуализировать с учетом особенностей сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство».

Предлагаемая индивидуализированная модель профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия представлена в таблице 9.

**Таблица 9.** Индивидуализированная модель профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» в условиях сетевого взаимодействия

Целевой компонент	
Цель	Результат
Обеспечение непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности педагогов с учетом актуальных направлений национальной системы учительского роста и сетевой модели развития МБДОУ «Детство»	Конкурентоспособный, мобильный, способный к самообразованию и постоянному повышению квалификации и профессионального мастерства на протяжении всего периода профессиональной деятельности педагог, обладающий системным методологическим мышлением, готовый к профессиональному взаимодействию и взаимообмену знаниями с коллегами, мотивированный к постоянному профессиональному росту и развитию

Субъекты профессионального развития педагогов МБДОУ		
<ul style="list-style-type: none"><li>– управленческие консультанты – руководители ДОО и методисты-лидеры</li><li>– распределенные лидеры творческих команд</li><li>– педагоги-стажисты</li><li>– руководители методобъединений</li><li>– педагоги</li></ul>		
Подходы к организации образовательной деятельности по профессиональному развитию педагогов		Принципы педагогической деятельности
<ul style="list-style-type: none"><li>– компетентностный</li><li>– оценочный</li><li>– уровневый</li><li>– практико-ориентированный</li><li>– интегрированный внутри сети</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– принцип последовательного перехода от одного уровня развития профессионального мастерства педагога к следующему</li><li>– принцип взаимосвязи индивидуального и коллективного профессионального развития педагогов МБДОУ</li><li>– принцип управляемого развития внутреннего пространства повышения профессиональной квалификации и самообразования педагогов МБДОУ</li><li>– принцип сочетания управления и самоуправления профессиональным развитием;</li><li>– принцип педагогической оценки, самооценки и рефлексии в процессе развития профессиональной компетентности педагогов;</li><li>– принцип индивидуальной траектории развития;</li><li>– принцип развития горизонтальной педагогической карьеры</li></ul>	
Условия деятельности		
Организационные	Нормативно-методические	Ресурсные
<ul style="list-style-type: none"><li>– использование системы регулярной оценки уровня профессионального развития педагогов МБДОУ</li><li>– организация процесса повышения квалификации педагогов в соответствии с уровнем компетентности педагога;</li><li>– развитие внутрисетевых форм взаимообмена знаниями и повышения квалификации педагогов</li><li>– поддержание условий для самообразования педагогов внутри сети МБДОУ (корпоративный информационный</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– долгосрочное планирование направлений профессионального развития педагогов сети МБДОУ</li><li>– ежегодные планы профессионального развития педагогов МБДОУ</li><li>– регламентация модели индивидуальной траектории профессионального развития педагога</li><li>– регламентация принципов профессионального развития педагогов</li><li>– регламентация мер стимулирования самообразования педагогов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– внедрение компьютерной системы онлайн-самодиагностики профессиональной компетентности педагогов</li><li>– развитие корпоративного информационного банка знаний сети</li><li>– развитие сайта сети МБДОУ «Детство» как корпоративного информационного и ресурсного портала</li></ul>

банк знаний, творческие группы)		
---------------------------------	--	--

Для того, чтобы во всех учреждениях сети МБДОУ «Детство» модель профессионального развития педагогов реализовывалась единообразно, требуется закрепление на уровне внутренних локальных актов сети руководящих принципов профессионального развития педагогов. Предлагаемая система таких наиболее значимых принципов представлена в таблице 10.

**Таблица 10.** Базовые принципы построения модели профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»

Принцип	Требования к реализации в практической деятельности МБДОУ «Детство»
Законности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– строгое соблюдение нормативно-правовых требований к подготовке и осуществлению профессионального развития педагогов ДОУ;</li> <li>– локальное правовое обеспечение стабильности и поступательности профессионального развития педагога ДОУ</li> </ul>
Демократизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в процессе профессионального развития педагогов ДОУ приоритет должен отдаваться соблюдению прав и свобод педагога как человека и гражданина;</li> <li>– создание организационных условий для объективной оценки эффективности и качества результатов профессиональной деятельности педагогов ДОУ;</li> <li>– сотрудничество между педагогом ДОУ и руководителями ДОУ, руководителями сети ДОУ в процессе профессионального развития;</li> <li>– учет мнения родительской общественности, общественных организаций, профессиональных союзов о качестве деятельности педагога</li> </ul>
Системности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– системная и единая методологическая основы организации профессионального развития педагогов ДОУ;</li> <li>– проектирование целей дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации на основе обобщенных результатов аттестации педагога и индивидуальной траектории его профессионального развития</li> </ul>
Технологичности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процесс профессионального развития педагогов ДОУ должен состоять из последовательных этапов, обеспечивающих достижение поставленных целей на основе принятой системы принципов;</li> <li>– технология профессионального развития педагогов в ДОУ должна являться основой для разработки их индивидуальных траекторий профессионального развития;</li> <li>– траектории индивидуального профессионального развития</li> </ul>

Непрерывного профессионального развития	<p>педагогов должны представлять технологию работы в период между циклами повышения квалификации по повышению эффективности и качества решения рабочих задач и уровня личностных, социокультурных и профессиональных качеств педагога</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание условий для непрерывного профессионального развития педагогов;</li> <li>– актуализация положительных качеств специалиста (личностных, социокультурных, профессиональных) с целью превращения их в факторы саморазвития педагога</li> </ul>
Развитие творческого потенциала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление творческого потенциала педагога как фактора обеспечивающего конструктивно-преобразующий характер решения профессиональных задач;</li> <li>– создание организационных условий, мотивирующих творческое отношение педагогов ДООУ к решению профессиональных задач</li> </ul>
Развития профессиональной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в ДООУ и сети ДООУ должна развиваться единая и целостная организационная культура, обеспечивающая демократический характер взаимоотношений между педагогами различных категорий и групп, методистами, руководителями ДООУ;</li> <li>– индивидуальная профессиональная культура педагога ДООУ должна соответствовать требованиям демократической организационной культуры дошкольной образовательной организации</li> </ul>
Морально-психологической комфортности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание в ДООУ атмосферы доверия, взаимопонимания, корректности во взаимоотношениях между педагогами, руководством и иными категориями сотрудников;</li> <li>– доброжелательное, уважительное отношение к педагогам ДООУ со стороны руководителей</li> </ul>

Для эффективного развития технологий управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия сегодня также необходимо произвести их концептуальное согласование с национальной системой учительского роста, декларированной Министерством образования и науки России в 2017 г.

Указанная национальная система учительского роста является инновацией отечественной образовательной системы, поэтому пока она не нашла полноценного своего отражения в модели профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство».

Положения Плана мероприятий («дорожной карты») Министерства образования и науки Российской Федерации по формированию и введению национальной системы учительского роста были утверждены в 2017 году.

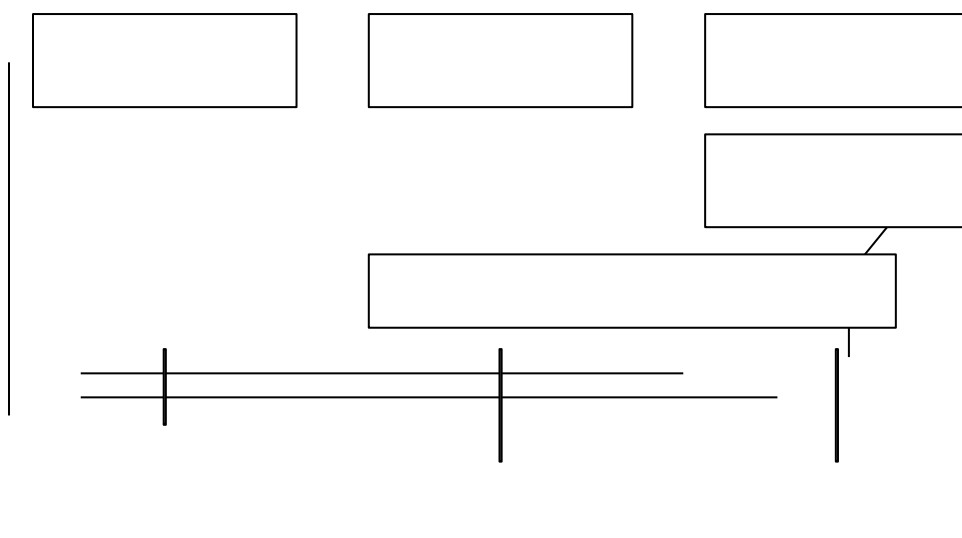
В ее нынешнем виде, одобренном на министерском уровне, национальная система учительского роста (НСУР) представляет собой более усовершенствованную форму оценки профессиональной компетентности учителей, которая должна более точно отображать качество преподавания и профессионализм специалистов в сфере образовательных услуг.

В настоящее время система оценки профессионального мастерства педагогов включает в себя подтверждение соответствия занимаемой должности и установление квалификационной категории на основе портфолио педагога, вне единых критериев оценки (традиционная периодическая аттестация).

Предложенная в 2017 году Национальная система учительского роста (НСУР) предполагает другую модель – независимой оценки профессиональной компетентности педагога по единому формату (ЕФО – единая федеральная оценка). Такая единообразная по своему формату системе независимой оценки профессиональной компетентности педагогов позволит:

- педагогам – проводить независимую оценку квалификации для подтверждения её соответствия профстандарту, а также планировать дальнейшее обучение или карьеру;
- руководителям ДООУ – обеспечить организацию квалифицированными кадрами и планировать обучение и профессиональное развитие сотрудников.

Внедряемая в России независимая оценка профессиональной компетентности педагогов по единому формату будет выступать внешним стимулом для педагогов ДООУ к профессиональному росту. При этом национальная система учительского роста предполагает возможность профессионального роста педагога как по горизонтальной, так и по вертикальной модели (рис.13).



**Рис. 13. Модель горизонтального и вертикального развития карьеры педагога ДООУ в соответствии с НСУР**

Это следует учитывать при развитии технологий управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство», которые пока, как было показано в анализе, ориентированы только на развитие горизонтальной карьеры педагогов.

В рамках рис. 13 расшифровки требуют условные обозначения ОТФА, ОТФВ, ОТФС. Эти обозначения характеризуют тот набор трудовых функций, которые должны будут выполнять педагоги разного профессионально-квалификационного уровня (таблица 11).

Из рис. 13 следует, что современная модель профессионального развития карьеры педагогов МДОУ «Детство» должна быть ориентирована в двух плоскостях – горизонтальной и вертикальной. При этом педагогам, строящим вертикальную карьеру, должны в условиях сетевого взаимодействия учреждений МБДОУ «Детство» создаваться организационные условия для карьерного роста, в частности, для перехода в категорию педагогов-методистов и педагогов-наставников.

**Таблица 11.** Характеристика трудовых функций педагогов в зависимости от их профессионально-квалификационного уровня в рамках НСУР

Обобщенные трудовые функции (ОТФ)	Характеристика трудовых функций
С. Координация деятельности участников образовательных отношений по проектированию и реализации образовательных программ	Координация профессиональной деятельности педагогов в процессе реализации основной образовательной программы ДООУ
	Координация разработки и реализации основной образовательной программы в ДООУ
В. Проектирование образовательных программ	Проектирование образовательных программ в соответствии с ФГОС ДО
А. Профессиональная деятельность по обучению и воспитанию обучающихся	3. Профессиональная деятельность по обучению и воспитанию обучающихся в соответствии с ФГОС ДО
	2. Взаимодействие с родителями (законными представителями) обучающихся
	1. Взаимодействие с коллегами

Следует отметить, что именно сетевая модель работы МБДОУ «Детство» позволяет обеспечивать вертикальный карьерный рост педагогов за счет вовлечения их в процесс участия в распределенном лидерстве, выполнения функций не только педагогов-воспитателей, но и педагогов-методистов (в рамках методобъединений) и педагогов-наставников (в рамках работы творческих групп сети).

Учет положений, касающихся основ построения вертикальной и горизонтальной профессиональной карьеры педагога в соответствии с НСУР, позволит в МБДОУ «Детство» сделать более единообразными подходы к формированию карьеры педагогов.

Так, горизонтальное развитие карьеры должно осуществляться в МБДОУ следующим образом. Если педагог выполняет только профессиональную деятельность – А1, то он занимает должность воспитателя без категории. Если в результате профессионального развития и повышения квалификации воспитатель подтверждает, что он может эффективно взаимодействовать с родителями, ему предоставляется возможность получить первую квалификационную категорию. Если педагог в результате профессионального развития подтверждает свои способности проводить семинары, семинары-практикумы и участвовать в конференциях и



пр. мероприятиях, т.е. эффективно взаимодействовать с коллегами в профессиональном плане, ему предоставляется возможность выйти на высшую квалификационную категорию.

В плане построения вертикальной карьеры профессиональное развитие и самообразование педагогов в ДООУ может приводить к следующим карьерным шагам. Если в рамках повышения профессиональной квалификации педагог осваивает функции уровня В, он получает возможность именоваться старшим воспитателем (педагогом-методистом). При этом на него возлагается выполнение полностью функций, входящих в ОТФ А и ОТФ В. Если в ходе профессионального развития воспитатель демонстрирует свои возможности осуществлять также и функции ОТФ С, ему может присваиваться звание ведущего воспитателя или педагога-наставника.

Таким образом, анализ показывает, что инновационная модель НСУР, предложенная Министерством образования и науки РФ, предполагает присвоение педагогам ДООУ новых квалификационных категорий и перевод их на новые профессиональные уровни внутри образовательной организации в соответствии с тем объемом трудовых функций, которые он выполняет, и теми объемами профессиональных умений и компетенций, которыми он обладает и которые применяет на практике.

С учетом сказанного предлагается откорректировать действующую в МБДООУ «Детство» модель профессионального развития педагогов по уровням, перейдя от четырехуровневой горизонтальной модели профессиональной карьеры («педагог – мастер», «педагог – консультант», «педагог – исследователь» и «педагог – эксперт») к трехуровневой в соответствии с НСУР («педагог – мастер», «педагог – консультант» (старший воспитатель, педагог-методист) и «педагог – исследователь-эксперт» (ведущий педагог, педагог-наставник)).

Также предлагается согласовать переход педагогов по уровням профессионального мастерства внутри сети МБДООУ «Детства» с учетом

требований к объему выполняемых трудовых функций НСУР и широты реализации их профессионального потенциала.

Это потребует в свою очередь внесения изменений в модели индивидуальной траектории развития профессиональной компетенции педагогов МБДОУ «Детство». В частности, при разработке модели для каждого конкретного специалиста управленческим консультантам сети необходимо будет согласовать с каждым специалистом предпочтительный вариант развития карьеры. Их с учетом модели НСУР может быть две (рис. 13):

- последовательная – которая предполагает сперва развитие горизонтальной карьеры, а по достижении педагогом высшей квалификационной категории – переход к горизонтальному карьерному росту;
- ступенчатая – которая подразумевает чередование этапов горизонтального и вертикального карьерного роста (например, получение первой категории, затем переход на уровень педагога-методиста, затем получение высшей категории, а далее переход на уровень педагога-наставника).

В зависимости от того, какой тип построения карьеры в соответствии с НСУР выберет конкретный педагог МБДОУ «Детство», должны будут проектироваться и индивидуальные траектории развития профессиональных компетенций специалистов, и общие планы профессионального развития коллектива учреждений сети МБДОУ «Детство».

Переход к построению технологий профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» на основе НСУР позволит также содержательно изменить работу в рамках модели управления профессиональным самообразованием педагогов МБДОУ. В целом данная модель сегодня представлена четырьмя взаимосвязанными компонентами:

- стимулирование процесса самообразования;
- создание необходимых для самообразования условий;

- формирование климата организации, способствующего развитию самообразования;
- обучение самообразовательной деятельности.

Анализ показал, что сегодня в МБДОУ «Детство» создана эффективная внутренняя система стимулирования процесса самообразования. Сопряжение ее с моделью НСУР позволит усилить стимулирование активности педагогов в данном направлении.

Также анализ выявил, что сегодня в МБДОУ «Детство» созданы уникальные условия для самообразования педагогов условия (в частности, корпоративный информационный банк знаний), однако целевые ориентиры самообразования педагогам понятны не всегда. В этой связи внедрение модель горизонтального и вертикального развития карьеры педагога ДОУ в соответствии с НСУР позволит педагогам наглядно показать те целевые ориентиры, которых они должны придерживаться при построении той или иной модели своей профессиональной карьеры, сосредоточить их внимание на развитии тех компетенций, которые позволят им в дальнейшем реализовывать трудовые функции, нужные для достижения следующего уровня горизонтальной или вертикальной карьеры.

Внедрение модели горизонтального и вертикального развития карьеры педагога ДОУ в соответствии с НСУР в МБДОУ «Детство» также позволит формировать внутренний климат в учреждениях сети, повышающий значимость профессионального самообразования педагогов.

Важным направлением работы управленческих консультантов МБДОУ «Детство» при внедрении модель горизонтального и вертикального развития карьеры педагога ДОУ в соответствии с НСУР станет обучение педагогов формам и инструментам осуществления профессионального самообразования. Такое обучение может производиться посредством семинаров для педагогов внутри сети, мастер-классов педагогов-наставников, докладов, презентаций и иных форм внутрисетевого образовательного взаимодействия.

Таким образом, представленное в работе проектирование технологий управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов позволяет заключить, что реализация предложенных мероприятий позволит вывести работу по управлению профессиональным развитием педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия на качественно новый уровень. Существующие наработки и опыт в сфере профессионального развития, накопленные внутри сетевого объединения, сегодня целесообразно связать с предложенной Министерством образования и науки Национальной системой учительского роста, что позволит развивать профессиональную карьеру педагогов МБДОУ «Детство» не только по горизонтали, но и по вертикали, даст возможность связать воедино этапы и уровни карьерного роста и освоение профессиональных компетенций и функций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, проведенное исследование технологий управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов дошкольных образовательных организаций в условиях сетевого взаимодействия позволяет сделать ряд выводов.

Важнейшим условием эффективного функционирования дошкольной образовательной организации в современных социальных условиях является постоянное, не прекращающееся на протяжении всего периода трудовой деятельности педагогов их профессиональное развитие и совершенствование профессионального мастерства.

Анализ показал, что профессиональное развитие личности педагога подразумевает осуществление преобразований в структуре его личности как профессионала под влиянием профессиональной деятельности, осуществляемой им. Согласно мнению Л.М. Митиной, у педагогов в ходе профессионального развития формируется позитивное видение собственной профессиональной деятельности как целостной, способность качественно сравнивать себя с другими, осознавать необходимость изменений и преобразований, соотнесение собственного поведения и профессионально-личностной мотивации и формирование жизненной философии как профессионала, осознание смысла жизни через профессию. Особые возможности для профессионального развития педагогов ДООУ дает сетевая модель взаимодействия дошкольных образовательных организаций.

Исследование выявило, что сетевое взаимодействие или сетевая модель взаимодействия ДООУ представляет собой систему связей, позволяющих дошкольным образовательным организациям разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования на базе совместного (сетевого) использования определенных категорий ресурсов –

информационных, методических, кадровых, материально-технических и иных.

В основе сетевой модели взаимодействия дошкольных образовательных организаций лежит понятие интеграции. Сетевая модель взаимодействия ДООУ заключает в себе огромный потенциал для внутреннего развития отдельных ДООУ, входящих в сеть, позволяет им пользоваться сложной системой внутренних взаимосвязей и интегрированных ресурсов сети для различных целей, в том числе для целей профессионального развития кадрового состава ДООУ – педагогов.

В рамках тех детских садов, которые не просто участвуют в работе методических объединений, но включены в сетевые объединения, появляются новые уникальные по своей сути формы и инструменты профессионального развития и повышения профессиональной квалификации педагогов. Данные формы недоступны тем ДООУ, которые не включены в сетевое взаимодействие. В частности, внутри сети ДООУ имеются возможности для создания закрытых сетевых образовательных платформ для обмена педагогическим опытом и повышения квалификации специалистов, есть возможности формировать внутренние сетевые педагогические сообщества для организации формального и неформального общения педагогов-сотрудников сети. Кроме того, есть возможности выпуска собственной методической литературы – сетевых журналов, сборников, обзоров и пр.

Проведенный анализ показывает, что для разработки и полноценной реализации модели профессионального развития педагогов ДООУ в условиях сетевого взаимодействия необходимо участие управленческих консультантов. Без этого невозможно построить целостную и непротиворечивую, мотивированную и обоснованную модель.

В практической части работы было проведено всестороннее изучение практического опыта профессионального развития педагогов МБДООУ «Детство» - одного из крупнейших сетевых объединений ДОО в

Свердловской области. Исследование выявило, что технологии профессионального развития педагогов в МБДОУ «Детство» сегодня находится на высоком уровне. Однако в существует ряд недостатков, требующих своего решения на уровне команды управленческих консультантов (руководителей учреждений сети). В частности, такими недостатками являются следующие:

- существующая управленческая деятельность по профессиональному развитию педагогов МБДОУ не имеет законченного концептуального оформления;
- не закреплены на уровне локальных актов МБДОУ базовые принципы построения модели профессионального развития педагогов в ДОУ в условиях сетевого взаимодействия;
- деятельность по профессиональному развитию педагогов МБДОУ «Детство» пока не согласована с национальной системой учительского роста, декларированной Министерством образования и науки России в 2017 г.;
- не разработана единая, индивидуализированная с учетом особенностей сетевого взаимодействия, обобщающая модель профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство»;
- модель индивидуальной траектории развития профессиональной компетенции педагогов МБДОУ «Детство» содержательно не конкретизирована по видам карьеры и уровням профессионального мастерства и нуждается в уточнении;
- не в полной мере оформлена и реализуется модель управления профессиональным самообразованием педагогов МБДОУ.

Для преодоления существующих недостатков в работе предложены следующие рекомендации по совершенствованию существующей в МБДОУ «Детство» технологии управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия:

- для концептуального оформления модели профессионального развития педагогов МБДОУ «Детство» предложено использовать доработанную модель М.А. Палкиной и индивидуализировать ее с учетом особенностей сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»;
- для единообразной реализации модели профессионального развития педагогов во всех учреждениях сети МБДОУ «Детство» предложено закрепить на уровне внутренних локальных актов сети руководящие принципы профессионального развития педагогов (наиболее значимые принципы представлены в работе);
- для эффективного развития технологий управленческого консультирования по сопровождению профессионального развития педагогов МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия предложено произвести их концептуальное согласование с национальной системой учительского роста (НСУР), декларированной Министерством образования и науки России в 2017 г.;
- по мере согласования с НСУР предложено современную модель профессионального развития карьеры педагогов МДОУ «Детство» ориентировать в двух плоскостях – горизонтальной и вертикальной, обеспечить в учреждениях сети не только горизонтальный, но и вертикальный карьерный рост педагогов за счет вовлечения их в процесс участия в распределенном лидерстве, выполнения функций не только педагогов-воспитателей, но и педагогов-методистов (в рамках методобъединений) и педагогов-наставников (в рамках работы творческих групп сети); тем самым будут обеспечены единообразные подходы к формированию карьеры педагогов;
- с учетом выбранного педагогом типа построения карьеры в соответствии с НСУР в МБДОУ «Детство» предложено проектировать и индивидуальные траектории развития профессиональных компетенций специалистов, и общие планы профессионального развития коллектива учреждений сети МБДОУ «Детство»;



– в качестве важнейшего направления работы управленческих консультантов МБДОУ «Детство» предложено закрепить обучение педагогов формам и инструментам осуществления профессионального самообразования (формами такой работы могут стать семинары для педагогов внутри сети, мастер-классы педагогов-наставников, доклады, презентации и иные формы внутрисетевого образовательного взаимодействия).

Комплексная реализация всех представленных выше рекомендаций позволит вывести технологии профессионального развития педагогов в условиях сетевого взаимодействия ДОО на качественно новый уровень.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Декларация о праве на развитие. Принята резолюцией 41/128 Генеральной Ассамблеи от 4 декабря 1986 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_301](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_301)
2. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» // Российская газета. 2013. №265.
3. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 г. № 544н (ред. от 05.08.2016) «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» // Российская газета. 2013. №285.
4. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года. М.: Министерство образования и науки РФ, 2015. – с.
5. Алексеев П. В., Панин А. В. Философия. М.: ТК Велби, Проспект, 2003. 608 с.
6. Английский в управлении персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.alibra.ru/courses-and-exams/english-courses/english-professional/hr-management>.
7. Балаева В.В. Профессиональное развитие педагога в рамках непрерывного образования // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. 2016. Т. 2. №1. С. 58-61
8. Верхоглазенко В.Н. Анализ термина «развитие»[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://acmegroup.ru/node/459>
9. Герасимов Б.Н. Создание и развитие корпоративных приоритетов организации // Экономика и общество. 2017. №1. С.5-19.

10. Гребенюк О.В. Методические объединения дошкольного учреждения как средство повышения качества и эффективности образовательного процесса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.moi-detsad.ru/metodicheskie-obedineniya-doshkolnogo-uchrezhdeniya](http://www.moi-detsad.ru/metodicheskie-obedineniya-doshkolnogo-uchrezhdeniya).
11. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. М.: Русский язык, 2000.
12. Желнова О.Д. Профессиональное развитие личности: межпредметный подход [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/71720577>.
13. Зеер Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности: синергетический подход // Образование и наука. 2003. № 5.
14. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры. Вологда: Легия, 2010.
15. Козырева О.А. Концепции профессионального развития // Начальная школа. 2008. №5.
16. Котлярова Е.А. Сетевые педагогические сообщества как платформа неформального образования педагогов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2015. Вып. 3. с.70-76.
17. Курсы и тренинги по подбору персонала в Екатеринбурге [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://edumarket.ru/training/hr/recruitment/?f\\_city=176](http://edumarket.ru/training/hr/recruitment/?f_city=176).
18. Левитан К.М. Личность педагога: становление и развитие. Саратов, 1991.
19. Макаренко, Т.А. Формирование индивидуальной траектории профессионального развития будущих социальных педагогов: автореф. дис. ... к.п.н.. Якутск, 2006.
20. МБДОУ – детский сад «Детство»: Информация об учреждении [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://dsdetstvo.ucoz.ru/index/informacija\\_ob\\_uchrezhdenii/0-17](http://dsdetstvo.ucoz.ru/index/informacija_ob_uchrezhdenii/0-17).

21. Межпредметная интеграция в педагогике: Информационный бюллетень методического кабинета ГБОУ СОШ №867 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://metod.sch867.edusite.ru/index/inf\\_b/11-12/inf\\_b-3\\_11.pdf](http://metod.sch867.edusite.ru/index/inf_b/11-12/inf_b-3_11.pdf).
22. Методика изучения мотивации профессиональной карьеры Шейна /Бланк методики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psylab.info>.
23. Минякова Т.Е. Управленческое консультирование. Ульяновск: УлГТУ, 2007.
24. Мордвинова И.Н. Проектирование индивидуальной траектории профессионального роста педагогов в условиях современной школы (в рамках национальной образовательной инициативы ННШ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/2013/02/06/proektirovanie-individualnoy-traektorii>.
25. Морозова Л.Ю., Макеева Е.В. Организация методической работы в ДООУ в рамках сетевого взаимодействия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tmndetsady.ru/metodicheskiy-kabinet/rabota-s-pedagogami/news7683.html>.
26. Неустроева М.П. Концепция создания системы дистанционного обучения в высшем учебном заведении [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.kursobr.ru/images/dk/dok/konzept.pdf](http://www.kursobr.ru/images/dk/dok/konzept.pdf).
27. Новый философский словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://filpedia.ru/261>
28. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russiandictionary-Ozhegov-term-28645.htm>
29. Павлова А.В. Управленческое консультирование: опорный конспект лекций [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://kpfu.ru/docs/F130963625/1\\_mag.pdf](http://kpfu.ru/docs/F130963625/1_mag.pdf).
30. Палкина С.А. Модель профессионального развития педагога в образовательной организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://econf.rae.ru/pdf/2016/09/5743.pdf>.

31. Патаракин Е. Д. Сетевые сообщества и обучение. М.: ПЕРСЭ, 2006. 112 с
32. Перегудов Ф.И. Системная деятельность и образование // Качество высшего образования. Хельсинки, 1990.
33. Проскурина О. Влияние методических объединений на общественно-организационную деятельность ДООУ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.maam.ru/detskijsad/vlijanie-metodicheskikh-obedinenii-na-obschestvenno-organizacionuyu-deyatelnost-dou.html](http://www.maam.ru/detskijsad/vlijanie-metodicheskikh-obedinenii-na-obschestvenno-organizacionuyu-deyatelnost-dou.html).
34. Развитие персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.jobs.ua/ukr/hr/manager/o\\_hr\\_specialistah/81](http://www.jobs.ua/ukr/hr/manager/o_hr_specialistah/81).
35. Результаты независимой оценки качества оказания услуг МБДОУ «Детский сад «Детство»» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bus.gov.ru/pub/info-card/216305?activeTab=3>.
36. Розвиток і формування особистості. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://socgum.mdpu.org.ua/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=2561&Itemid=0](http://socgum.mdpu.org.ua/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=2561&Itemid=0).
37. Свидерский В. И. «О некоторых особенностях развития» // Вопросы философии. 1985. № 7. С. 27-28.
38. Словарь сайта [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psihotesti.ru>
39. Тенюнина И.А. Траектория профессионального развития студентов как педагогическая категория [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://research-journal.org/pedagogy/traektoriya-professionalnogo-razvitiya-studentov-kak-pedagogicheskaya-kategoriya>.
40. Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь современного русского языка. Развитие. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ushakov-term-61425.htm>
41. Чернышевский Н. Г. По поводу смешения в науке терминов «развитие» и «процесс». [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://az.lib.ru/c/chernyshewskij\\_n\\_g/text\\_1880\\_po\\_povodu\\_smeshenia.shtml](http://az.lib.ru/c/chernyshewskij_n_g/text_1880_po_povodu_smeshenia.shtml).

42. Шахмарова Р.Р. Непрерывное образование – основа развития личности в современном обществе // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. Вып. 5(59). С.85-87.
43. Широкова И. Э. Сетевое взаимодействие педагогов Иркутской области в системе повышения квалификации в межкурсовой период // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 1 (10). С. 94-97.
44. Шляпникова О.А. Профессиональное развитие личности. Ярославль: ЯрГУ им. П. Г. Демидова, 2012.